

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MARIA HELENA HAHN**

**A DINÂMICA DO TRABALHO EM EQUIPES EM UMA EMPRESA DE  
TELEFONIA MÓVEL EM SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS  
2004**

**MARIA HELENA HAHN**

**A DINÂMICA DO TRABALHO EM EQUIPES EM UMA EMPRESA DE  
TELEFONIA MÓVEL EM SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Eloise Livramento Dellagnelo

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

MARIA HELENA HAHN

A DINÂMICA DO TRABALHO EM EQUIPES EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA  
MÓVEL EM SANTA CATARINA

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 6 de fevereiro de 2004.

---

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

*Eloise Livramento Dellagnelo*  
Eloise Livramento Dellagnelo  
Orientadora

---

*Liane Carly Hermes Zanella*  
Liane Carly Hermes Zanella  
Membro

---

*Carlos Alberto Bonetto*  
Carlos Alberto Bonetto  
Membro

**AOS MEUS PAIS.**

## AGRADECIMENTOS

Somente em momentos como este, em que desafios são superados e novas portas são abertas, é que podemos compreender verdadeiramente o significado das pessoas em nossas vidas. São nestas situações, quando ciclos se encerram e uma série de mudanças adentra em nosso mundo, que sentimos o quanto dependemos da presença de determinadas pessoas em nosso convívio. Deus foi generoso comigo ao permitir que eu trilhasse um caminho repleto de pessoas iluminadas. Hoje eu agradeço não só a Ele, mas a cada um que esteve comigo e contribuiu com a minha formação, tanto pessoal quanto acadêmica. Meus sinceros agradecimentos...

...aos meus pais, Rose e Luiz, pela oportunidade, pela confiança e pelo amor incondicional que nem a distância conseguiu disfarçar.

...ao meu irmão, Eduardo, por estar ao meu lado nos últimos semestres, dividindo as maravilhas e dificuldades de se viver longe de casa.

...ao meu namorado, Rafael, por tornar meus dias mais felizes e dar mais sentido à minha vida.

...à minha orientadora, Eloise, pela compreensão, estímulo, abertura e orientação segura.

...à professora Liane, com quem sempre pude compartilhar, ao longo de todo o curso, minhas angústias e realizações acadêmicas.

...à minha quase-irmã Leila, amiga desde a infância, com quem dividi não só um apartamento, mas todas as emoções durante quatro anos.

...ao Bonetto, que com sutileza mostrou-me que ser da maneira que sou pode levar-me aonde tanto desejo chegar.

...aos amigos que, de uma forma ou outra, marcaram presença nestes últimos anos, incentivando, apoiando e sempre fazendo festa: Paulinho, Joi, Lili e Carlos.

...à Vivo, por viabilizar este estudo, permitindo que fosse realizado com transparência.

...aos gerentes, coordenadores de loja e promotores de venda que contribuíram com a pesquisa, esbanjando sempre disposição, gentileza e bom humor.

**“DE ESO ESTÁ HECHA LA VIDA, SÓLO DE MOMENTOS.  
NON TE PIERDAS EL AHORA.”**

***JORGE LUIS BORGES***

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>viii</b>
<b>1 O PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
1.1 Introdução .....	9
1.2 Problema de pesquisa.....	10
1.3 Objetivos da pesquisa.....	11
1.3.1 Objetivo final.....	11
1.3.2 Objetivos intermediários .....	11
1.4 Justificativa da pesquisa .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO: EQUIPES .....</b>	<b>13</b>
2.1 O Conceito de Equipes .....	13
2.2 Equipes, Times e Grupos .....	14
2.3 Tipos de Equipe .....	15
2.4 Características das Equipes.....	18
2.5 Fases da Equipe .....	23
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	25
3.2 Sujeitos da Pesquisa.....	26
3.3 Definição do Universo e Metodologia de Seleção da Amostra.....	27
3.3.1 Seleção da Amostra.....	27
3.4 Coleta de Dados .....	27
3.5 Análise de Dados.....	30
3.6 Seleção de Categorias de Análise e Construção do Instrumento de Coleta de Dados.....	30
3.7 Limitações da Pesquisa .....	31
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1 Equipe Loja Florianópolis – Centro .....	34
4.1.1 Análise dos resultados Loja Florianópolis – Centro .....	38
4.2 Equipe Loja São José - Shopping Itaguaçu.....	40
4.2.1 Análise dos Resultados Loja São José – Shopping Itaguaçu .....	44
4.3 Equipe Loja Criciúma.....	46
4.3.1 Análise dos resultados Loja Criciúma.....	49
4.4 Coordenação das Equipes de Vendas de Lojas Próprias de Santa Catarina.....	51
4.4.1 Análise dos Resultados Coordenador Regional .....	56
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO: ROTEIROS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS .....</b>	<b>66</b>

## RESUMO

HAHN, Maria Helena. **A dinâmica do trabalho em equipes em uma empresa de telefonia móvel em Santa Catarina**. 2004. 68f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo principal de diagnosticar a estrutura e o funcionamento das equipes de vendas das lojas próprias de uma organização de telefonia celular em Santa Catarina. A abordagem qualitativa e o caráter exploratório-descritivo do estudo favoreceram a utilização de entrevistas semi-estruturadas e de observação direta como métodos de coleta de dados em três equipes. A pesquisadora estabeleceu oito categorias de estudo que nortearam o diagnóstico: objetivos, comunicação, processo decisório, relacionamento interno, liderança, treinamento, recompensas e inovação. Os resultados apontaram equipes semelhantes à medida que se mostram focadas em objetivos comuns, utilizam-se dos mesmos canais de comunicação, possuem pouca autonomia e são treinadas e recompensadas da mesma maneira. As diferenças constatadas parecem originar-se nas categorias relativas à liderança e relacionamento interno, que vão intervir em fatores como inovação e em algumas características de comunicação, como intensidade, formalidade/espontaneidade e bloqueios/liberdade de expressão. A coordenação das equipes cabe ao Coordenador Regional, que busca equiparar o desempenho das equipes catarinenses às do restante do país. O relacionamento entre equipes é considerado tímido, percebido apenas na interação entre gerentes. Um dos desafios da coordenação é despertar em cada uma das equipes o fato de que, antes de serem concorrentes entre si, elas são partes de um time maior, representado pelo Canal Direto de Vendas. O estudo desenvolvido apresentou estreita conformidade entre os resultados encontrados e a literatura especializada. Embora alguns aspectos não tenham sido fortemente detectados nas equipes pesquisadas, como o processo decisório, ainda assim o modelo diagnosticado aproxima-se do que os teóricos definem como equipe.

Palavras-chave: equipes, integração, objetivo comum.

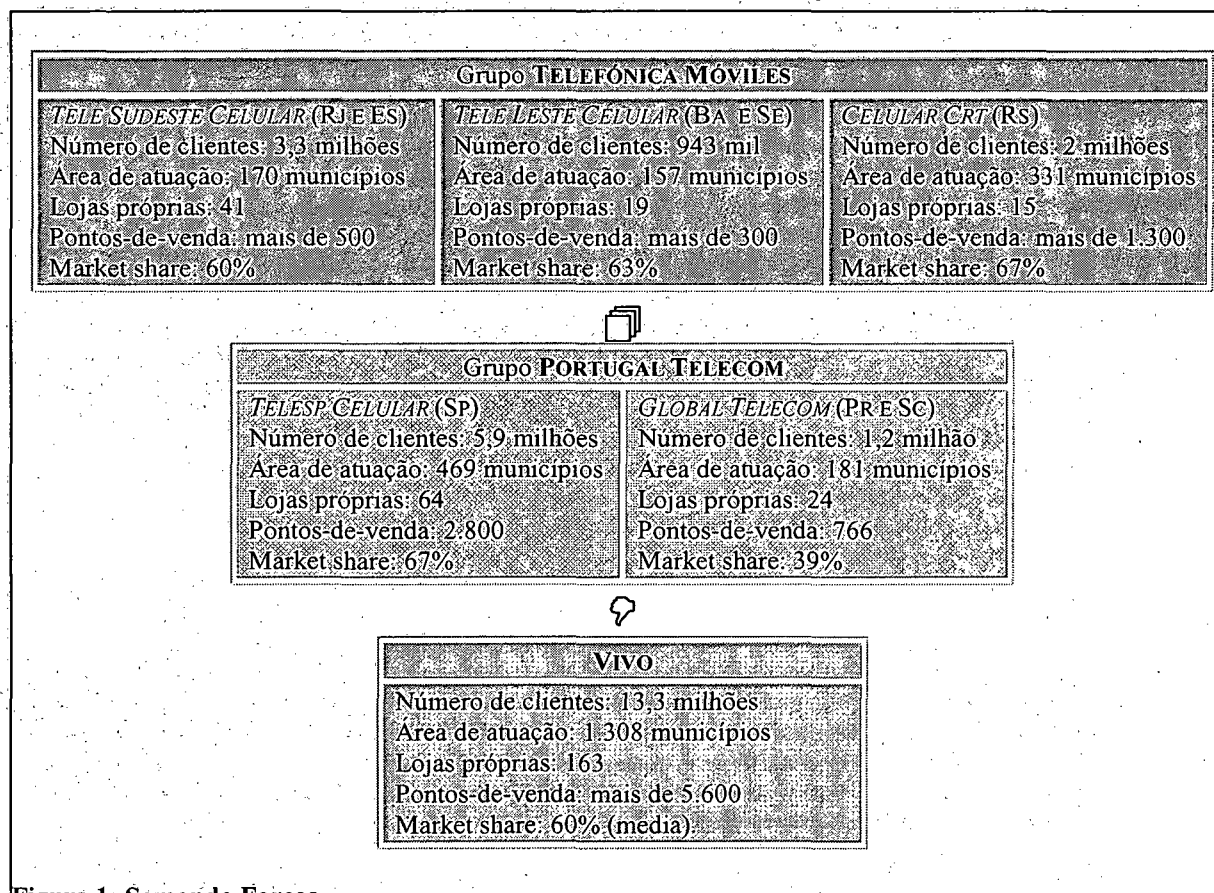


# 1 O PROBLEMA

## 1.1 Introdução

Há poucos meses, viu-se nascer a maior operadora de telefonia celular do Brasil e da América do Sul: a VIVO. Resultado da união das participações no mercado brasileiro de telefonia móvel da **Telefónica Móviles**, empresa espanhola e uma das líderes mundiais em comunicação via celular, e da **Portugal Telecom**, maior grupo privado português em capitalização bolsista, esta *joint venture* foi formalmente anunciada em 18 de outubro de 2002 e apresentada ao público sob a marca VIVO em 13 de abril de 2003, diante de grande publicidade.

A nova empresa nasceu com grande capacidade de atuação, somando mais de 13,3 milhões de clientes, com um mercado potencial de 94 milhões de habitantes. A empresa formada a partir da *joint venture* detém um *market share* médio em torno de 60% nos estados em que atua e que representam mais de 70% do PIB brasileiro. A figura 1 permite conhecer as operadoras de cada grupo envolvidas nesta grande operação, bem como as áreas de atuação e o tamanho da clientela.



**Figura 1: Somando Forças**

Fonte: Elaboração baseada em dados obtidos junto à empresa

Ao optarem por unir suas operações de celular no Brasil, os dois grupos têm objetivos claros: ganhar escala e explorar as sinergias. Como a maior operadora do país e do continente,

originária de organizações que têm a inovação e o pioneirismo no DNA, a VIVO reúne trunfos essenciais para avançar num mercado de grande potencial, mas num cenário em que a concorrência aumenta, e o ritmo de crescimento tende naturalmente a se desacelerar, afirma a diretoria da empresa, no informativo interno “Encontro” de novembro de 2002. Francisco Padinha, CEO da VIVO, no mesmo informativo, destacou no lançamento da nova marca: “A defesa do índice de rentabilidade obriga a concentrar operações e a atuar de forma global dentro do Brasil.”

E é dentro dessa empresa, com suas novidades e perspectivas, que a pesquisa em questão será desenvolvida. Pretende-se, a partir do tema pré-estabelecido, abordar o comportamento das equipes que constituem a linha de frente da VIVO, que caracterizam a imagem da empresa face a face com o consumidor: as equipes de vendas. Para tal, será aproveitada a experiência adquirida em estágio na Global Telecom, em atividades desenvolvidas relacionadas à integração e produtividade destas equipes.

O trabalho em equipes é um assunto que já vem sendo explorado há bastante tempo no campo da Administração, mas ainda assim tem sobrevivido às reviravoltas e modismos da Administração Moderna e continua sendo considerado o melhor formato quando o que se pretende é fazer com que diversas pessoas trabalhem juntas em busca de um resultado. Adepta deste conceito, a VIVO busca a consolidação de verdadeiros times de vendas, capazes de cativar os clientes e torná-la um nome cada vez mais vivo na mente do consumidor.

Este estudo tratará de desvendar a estrutura das equipes de vendas em termos de objetivos, comunicação, processo decisório, relacionamento interno, liderança, treinamento, recompensas e inovação. Em outras palavras, esta pesquisa pretende realizar um diagnóstico das equipes de vendas da marca Vivo em Santa Catarina.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Vergara (2000, p. 21) assim define o problema de pesquisa:

Problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa. Um a questão não resolvida pode estar referida a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de pôr à prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano ou outras situações.

Conforme a conceituação da autora e os aspectos introdutórios deste estudo, apresentados anteriormente, pode-se assim formular o problema de pesquisa:

Como se estruturam as equipes de vendas das lojas próprias da Vivo em Santa Catarina?

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo final**

Diagnosticar a estrutura e o funcionamento das equipes de vendas das lojas próprias da Vivo em Santa Catarina.

#### **1.3.2 Objetivos intermediários**

- a) levantar os objetivos das equipes de vendas;
- b) identificar as modalidades mais características de comunicação utilizadas;
- c) investigar como ocorre o processo decisório;
- d) analisar as características do relacionamento interno;
- e) localizar a liderança e identificar seus aspectos;
- f) levantar a ocorrência de treinamentos;
- g) relacionar as formas de recompensa adotadas;
- h) detectar sinais de inovação e criatividade no desenvolvimento das atividades;
- i) examinar o papel do Coordenador Regional de lojas próprias em Santa Catarina.

### **1.4 Justificativa da pesquisa**

Equipes é um assunto freqüente quando se fala de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Embora venha sendo abordado há décadas, este tema permanece atual e capaz de despertar interesse. E há bons motivos para isso: as equipes continuam sendo a maneira mais inteligente e eficiente de reunir pessoas em torno de um objetivo comum.

A todo o momento livros sobre o tema são lançados, artigos são publicados, modelos e teorias são formulados, tornando a bibliografia relacionada ao estudo das equipes cada vez mais abundante, rica e, evidentemente, atualizada. Por tratar-se de uma modalidade de trabalho tão utilizada nas organizações, como afirmam Robbins e Finley (1997) e Cohen (1995), as equipes continuam sendo objeto de estudo dos especialistas.

A dificuldade de criar e estabelecer equipes de alto desempenho justifica toda essa preocupação acerca do assunto. Num mundo cada vez mais competitivo, em que se busca a todo instante obter resultados primorosos a partir de metas audaciosas, as equipes constituem uma solução estimulante para o desenvolvimento das empresas, sejam elas voltadas para a resolução de problemas, para a inovação, para as vendas ou para o planejamento estratégico.

As equipes são utilizadas há tempos também na Vivo. Embora seja uma marca chegada recentemente ao mercado, a Vivo nada mais é que uma nova roupagem padronizada dada ao agrupamento de sete operadoras locais, caracterizando assim uma marca conhecida e divulgada nacionalmente. Antes da introdução desta marca, as operadoras trabalhavam separadamente, embora apresentassem características estruturais e de funcionamento muito semelhantes, devido ao fato de pertencerem à apenas dois grupos. Desta forma, o conceito de equipe já era utilizado anteriormente, não se tratando de uma novidade para a nova empresa constituída.

Em Santa Catarina, a Global Telecom antecedeu a chegada da Vivo. Por mais de quatro anos, a operadora do grupo Portugal Telecom prestou seus serviços de telefonia móvel neste Estado e também no Paraná, constituindo um quadro competente de colaboradores. É provável que a introdução da marca Vivo tenha ocasionado poucas alterações no quadro funcional das equipes de vendas. No entanto, a nova visão de mercado expandiu-se enormemente e a participação não mais diz respeito a uma empresa local, mas a uma organização de nível nacional, com nome forte e metas ousadas.

Tal fato caracteriza a importância de se realizar um diagnóstico preciso das equipes de vendas. Um estudo empírico deverá trazer contribuições a fim de que se possa, ao final, avaliar o desempenho das mesmas, fator este considerado de grande necessidade numa empresa de porte e renome.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO: EQUIPES

O mundo está cheio de equipes. Equipes de trabalho, de projeto, de apoio ao cliente, de fornecedores, de planejamento, de qualidade. Equipes funcionais e interfuncionais. Comitês, forças-tarefa, grupos de coordenação. Equipes horizontais e equipes hierárquicas. Equipes de consultoria e de ação. Equipes com estrutura e contratos, e equipes que se reúnem em uma base *ad hoc*, fazem algo e desaparecem novamente para dentro das divisórias. Equipes de nível sênior e equipes de novatos. Equipes lideradas e sem liderança. Equipes que convivem e equipes que nunca se vêem. Equipes de Governo. Equipes esportivas. (ROBBINS e FINLEY, 1997, p. 3)

A idéia de equipe passou a fazer parte do cotidiano da sociedade atual já há algum tempo e vêm resistindo às mudanças a que a teoria da administração tem sido submetida mundo afora. A equipe continua sendo considerada o formato mais eficiente para que pessoas trabalhem juntas e obtenham resultados, tanto que Crichtley e Casey (1997, p. 397) afirmam que “o bom trabalho em equipe é uma característica de organizações saudáveis e em bom funcionamento.” Katzenbach (1999), por sua vez, garante que a estratégia de gestão baseada em equipes é tida, hoje em dia, como a melhor forma de promover o *empowerment* dos funcionários e da melhoria da qualidade.

Robbins e Finley (1997) compartilham do mesmo entusiasmo e listam as vantagens em se optar pelo trabalho em equipe:

- a) aumentam a produtividade;
- b) melhoram a comunicação;
- c) realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer;
- d) fazem melhor uso de recursos;
- e) são mais criativas e eficientes na resolução de problemas;
- f) significam melhores produtos e serviços;
- g) apresentam processos melhorados;
- h) diferenciam enquanto integram.

Diante do exposto, é possível compreender o porquê da valorização do trabalho em equipe no âmbito da administração.

### 2.1 O Conceito de Equipes

A literatura especializada traz inúmeros conceitos que buscam explicar o que é uma equipe. De maneira bastante simplificada, Robbins e Finley (1997, p. 7) definem equipes como “pessoas fazendo algo juntas.”

Um conceito tão simples como este pode ocasionar um equívoco no entendimento ao permitir que se interprete equipe como sendo um conjunto de pessoas fazendo algo

simultaneamente. Fazer algo juntos certamente é ponto essencial na definição de equipe, mas não é capaz de caracterizar por completo a idéia que a palavra contém. O fato de um grupo de pessoas estarem dançando e se divertindo em uma mesma festa não as caracteriza como uma equipe.

Segundo Stoner (1999, p. 370), “equipes ou grupos são duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam mutuamente visando a um objetivo comum.” Para Mussnug e Hughey (1998, p. 142):

Equipe é um grupo de funcionários que trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulem todos os seus membros a utilizar plenamente o seu potencial.

Enfatiza-se aqui a necessidade da existência de objetivo comum e do estabelecimento de um clima de interação entre os membros, visando o aproveitamento máximo potencial de cada indivíduo em benefício da equipe como um todo.

Baseando-se nesses conceitos, pode-se estabelecer a definição de equipe como *um grupo de pessoas que necessitam atuar conjuntamente e de maneira interativa para que alcancem o resultado pretendido*.

## 2.2 Equipes, Times e Grupos

Goldbarg (1995) argumenta que os termos grupo, equipe e time são utilizados freqüentemente como sinônimos. Entretanto, o autor faz distinção entre os vocábulos de maneira bastante assertiva. Assim, para ele,

Time é mais que um conjunto de pessoas que precisam umas das outras para agir. Um time é mais que um grupo de pessoas que se unem para dividir o trabalho entre si. Um time é mais que uma reunião de pessoas com um mesmo propósito. Um time é uma unidade especial de alto desempenho. (GOLDBARG, 1995, p. 53)

O que se percebe, comparando o conceito transcrito acima as definições de equipes já relacionadas anteriormente, é que *time é uma equipe especial de alto desempenho*. Neste caso a distinção estabelecida é menos uma questão de natureza e mais uma diferença de desempenho. Por isso, o presente estudo abordará os dois termos como sinônimos.

O autor adverte que não se pode considerar como sendo sinônimos os termos *grupo* e *equipe*. Toda equipe é constituída por um grupo, mas nem todo grupo pode ser considerado uma equipe no sentido mais amplo da palavra.

Robbins e Finley (1997), por sua vez, também pontuam a diferença existente entre grupos e equipes e estabelecem correlação constante para sinalizar as principais características, tal como se vê no Quadro 1:

GRUPOS	EQUIPES
Os membros pensam que foram agrupados apenas por motivos administrativos. Indivíduos trabalham independentemente, às vezes com objetivos conflitantes.	Os membros reconhecem sua interdependência e entendem que as metas (pessoais e da equipe) são melhor atingidas com apoio mútuo. Não há perda de tempo com brigas por espaço ou busca por vantagens pessoais.
Os membros tendem a focalizar a si mesmos por não estarem suficientemente envolvidos no planejamento dos objetivos da unidade.	Os membros têm um senso de propriedade em relação às suas tarefas e unidade por estarem comprometidos com as metas que ajudaram a estabelecer.
Ao membros recebem instruções em vez de serem consultados sobre qual seria a melhor abordagem. Sugestões não são encorajadas.	Os membros contribuem para o sucesso da organização, aplicando suas habilidades e conhecimentos únicos aos objetivos da equipe.
Os membros desconfiam dos motivos dos colegas por não entenderem o papel dos demais integrantes. A expressão de opiniões ou discordâncias é considerada prejudicial ao espírito de equipe.	Os membros trabalham em um clima de confiança e são encorajados a expressar idéias, opiniões, discordâncias e sentimentos abertamente. Perguntas são bem-vindas.
Os membros são cautelosos com o que dizem, já que o entendimento verdadeiro é impossível. Podem ocorrer armadilhas de comunicação para pegar os desavisados.	Os membros se comunicam honesta e abertamente. Esforçam-se para entender o ponto de vista do outro.
Os membros podem receber bom treinamento, mas são tolhidos ao aplicá-lo à tarefa pelo supervisor ou demais membros.	Os membros são encorajados a desenvolver habilidades e a aplicar o que aprenderam à tarefa. Recebem o apoio da equipe.
Os membros se vêem em situações de conflito que não sabem resolver. Não diferenciam enfrentamento de conflito. Seu supervisor pode adiar a intervenção até que sejam infligidos sérios danos.	Os membros reconhecem que conflitos são um aspecto normal da interação humana, mas encaram tal situação como uma oportunidade para novas idéias e criatividade. Trabalham para enfrentar e resolver conflitos rápida e construtivamente.
Os membros podem ou não participar de decisões que afetam o grupo. A conformidade muitas vezes parece ser mais importante do que resultados positivos.	Os membros participam das decisões que afetam a equipe, mas entendem que a palavra final é de seu líder sempre que a equipe não puder decidir ou em casos de emergência. Resultados positivos, não a conformidade, são a meta.

Quadro 1: Grupos X Equipes

Fonte: Elaboração baseada em Robbins e Finley (1997, p.122)

O antagonismo existente entre grupo e equipe apontado pelos autores evidencia a necessidade de interação, integração e comprometimento necessários à formação e bom andamento de uma equipe.

Todavia, cabe ressaltar que não há consenso entre os autores quanto à diferenciação entre grupo e equipe. Stoner e Moscovici, autores que serão citados mais adiante, utilizam o termo grupo como um sinônimo de equipe, fato que poderá ser notado nesta pesquisa na seção 2.4.

2.3 Tipos de Equipe

Na literatura especializada encontra-se referência às mais diversas classificações para equipes. Normalmente cada autor denomina a equipe de acordo com alguma característica ligada ao objetivo que se pretende, ou em função de sua dinâmica de funcionamento, ou ainda com base em algum atributo relacionado aos participantes.

Boyett & Boyett (1999) relacionam o que eles consideram os três tipos básicos de equipes:

- a) **equipes de trabalho:** são as constituídas por pessoas que atuam na linha de frente. São elas que projetam, fabricam e oferecem produtos aos clientes internos ou externos.
- b) **equipes de melhoria:** são as que fazem recomendações a respeito de mudanças na organização, processos ou tecnologia com o objetivo de melhorar a qualidade, reduzir custos ou melhorar o cumprimento de prazos de entrega dos produtos ou realização de serviços. Essas equipes, com muita frequência, são temporárias, diferentemente das equipes de trabalho.
- c) **equipes de integração:** são as que garantem a coordenação das atividades em toda a organização. Elas podem reunir duas ou mais equipes de melhoria ou de trabalho em torno de um foco comum, como, por exemplo, um cliente, um mercado ou um produto específico.

Como pode ser constatado, o foco desses autores centrou-se na área de atuação da equipe. Isto é: a denominação da equipe nos fornece uma pista do objetivo pelo qual a mesma foi constituída.

Katzenback (1999), por sua vez, estabelece uma classificação em que está mais atento à dinâmica de funcionamento da equipe, principalmente quanto à questão da liderança. Ele identifica três tipos de equipes: a equipe de verdade (*real team*), a equipe de um líder (*single leader team*) e a unidade meio-termo (*compromise unit*).

A **equipe de verdade** segue uma disciplina simples, porém contínua, para melhorar seu desempenho. Os membros trabalham juntos para criar produtos de alto valor num sistema em que a liderança é revezada entre os membros. Esse deslocamento do papel de líder permite que a equipe melhore sua capacidade de liderança e isso resulta em melhor desempenho.

A **equipe de um líder** é dirigida sempre pela mesma pessoa e cria valor para a empresa com trabalho individual dos membros nas tarefas que lhe foram designadas na maior parte das vezes. Portanto, não há muito trabalho conjunto e o papel de liderança não é intercalado entre os componentes.

A **equipe meio-termo** fica, assim como sugere o nome, no meio do caminho entre as outras duas denominações. Ela toma essa forma quando o comandante da equipe de um líder quer, por algum motivo, que o grupo se transforme numa equipe de verdade. Então esse líder se afasta do seu papel, na expectativa de que os membros o assumam, o que dificilmente acontece, se os mesmos não foram preparados para isso.



O autor lembra também que a equipe de verdade possui um potencial de desempenho superior, porém demora mais tempo para alcançá-lo. A equipe de um líder, por outro lado, tem um potencial de desempenho menor, mas chega a ele com maior rapidez.

Moscovici (1996) traz uma abordagem bastante diferenciada quanto aos tipos de equipes. São seis tipos sistematizados por Mills (apud MOSCOVICI,1996), denominados modelos simplificados da realidade complexa em estudo. Segue quadro explicativo:

MODELO	CARACTERÍSTICAS
SEMIMECÂNICO	O grupo é considerado como uma máquina: uma máquina de interação. A interação no grupo obedece a princípios universais e imutáveis e apresenta comportamentos previsíveis.
ORGÂNICO	O modelo julga o grupo como um sistema mais complexo que o modelo semimecânico, pois há reconhecimento de mudança e desenvolvimento e de fatores internos que afetam o desenvolvimento. É semelhante a um organismo vivo: forma-se, cresce, alcança maturidade.
DE CONFLITO	Toda experiência grupal é conflito: a liberdade, a posição/status, os recursos geram conflitos de autonomia/conformismo, competência, poder, prestígio, afeto. Esse modelo contraria o modelo orgânico de que mudança é um processo natural de desenvolvimento, ao indicar que as mudanças resultam das lutas de interesses e desejos.
DE EQUILÍBRIO	O grupo é contemplado como um sistema em equilíbrio. Qualquer distúrbio, interno ou externo, tende ser neutralizado por forças opostas de modo que o sistema retorne ao estado anterior de equilíbrio.
ESTRUTURAL-FUNCIONAL	O grupo é considerado um sistema com objetivos, com fronteiras, e cuja sobrevivência é problemática. Adaptação, consecução de objetivos, integração e manutenção de padrão são exigências e capacidades que devem ser atendidas.
CIBERNÉTICO DE CRESCIMENTO	É concebido como um sistema de processamento de informações potencialmente capaz de aumentar sua capacidade.

**Quadro 2: Modelos de grupos segundo Moscovici**

**Fonte:** Elaboração baseada em Moscovici (1996, p.100-4)

Estes modelos foram desenvolvidos baseados numa abordagem comportamental. A autora chama a atenção para o fato de que não há um “melhor modelo”: todos têm sua parcela de utilidade por exemplificarem um modo de entender uma realidade complexa, tornando-a passível de estudo.

Cohen (1995) estabelece quatro tipos de equipes ou configurações colaborativas: configuração de redes, estruturas paralelas, equipes de projeto e equipes de trabalho.

O primeiro modelo, denominado configuração de redes, consiste de “interações ou relacionamentos entre colaboradores interdependentes que cooperam para o atingimento de um objetivo” (COHEN, 1995, p.172).

As estruturas paralelas são aquelas que executam atividades que a organização não está equipada para realizar de forma eficiente. Por sua vez, as equipes de projeto realizam tarefas únicas e incertas, com o intuito de produzirem resultados diferenciados, fora dos

padrões. Já as equipes de trabalho são as responsáveis pela produção de produtos ou prestação de serviços.

	REDES	ESTRUTURAS PARALELAS	EQUIPES DE PROJETO	EQUIPES DE TRABALHO
TOMADA DE DECISÕES	Localizada nos nódulos da rede, ou seja, nos grupos, sem intervenção hierárquica.	Cabe a uma comissão de orientação.	Participativa, mas pode recair sobre o líder.	A equipe deve ser autogerenciada e denominar um líder.
LIDERANÇA	Múltipla e distribuída.	Geralmente cabe aos gerentes e supervisores.	Depende da natureza do projeto e da cultura da empresa.	Estabelece objetivos, é ousado e não age como supervisor.
RECOMPENSAS	Premiam o comportamento colaborativo.	Reconhecimento da diretoria, brindes e homenagens.	Leva em conta o desempenho individual e do grupo.	Recompensa-se o desempenho da equipe, nunca o individual.
TREINAMENTO	Incremento de know-how e rotatividade de funções.	Os componentes costumam ser especialistas na área em questão.	Pode ser estruturado proporcionando estruturas paralelas.	Possibilita que os membros executem a tarefa coletiva e integrem-se.
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Contém bancos de dados globais úteis a toda rede.		Precisa fornecer dados úteis ao projeto.	Fornece dados úteis e auxilia no <i>Feedback</i> .

Quadro 3: Tipos de equipes segundo Cohen  
Fonte: Elaboração baseada em Cohen (1995, p.172-193)

Este quadro resume algumas características relevantes no funcionamento destas equipes. São pontos comuns (processo decisório, liderança, recompensas, treinamento e sistemas de informação) que buscam elucidar cada um dos quatro modelos de equipe propostos por Cohen (1995).

Em qualquer hipótese, independente da classificação que se adote, ao se constituir uma equipe, devem estar claros e bem delineados os resultados pretendidos e o tempo disponível para alcançá-los. São esses os elementos que devem ser levados em consideração na determinação das características da equipe ou da seleção de seus membros.

2.4 Características das Equipes

Stoner (1999) afirma que a melhor maneira de administrar grupos com eficácia é reconhecendo suas características. Sendo assim, o autor destaca o modo como as equipes desenvolvem *papéis de liderança, normas e coesão*.

Relacionado à **liderança**, há a caracterização de dois papéis. O primeiro deles, denominado *papel de tarefa*, resume-se à atividade específica de todo líder, que pode ser definida como dirigir o grupo para completar as atividades objetivadas anteriormente. Já o segundo, chamado *papel de formação e manutenção do grupo*, contempla uma função mais

abrangente, onde o líder busca suprir as necessidades sociais do grupo encorajando sentimentos de solidariedade e possibilitando, conseqüentemente, ligações mais duradouras entre os membros (STONER, 1999).

O fator **normas** remete à premissa de que, com o passar do tempo, o grupo tende a estabelecer normas próprias, expressando suas expectativas quanto ao comportamento esperado dos membros dos grupos.

A submissão às normas pode ser extremamente útil; ela responde a muitas questões sobre como devemos nos comportar com relação aos outros no dia-a-dia, e assim nos deixa livres para nos concentrarmos em outras tarefas. Mas a submissão pode ser negativa caso paralise a criatividade e a inovação, limitando o desempenho do grupo. (STONER, 1999, p. 373)

Diante disso, o autor acredita que o administrador deve trabalhar no sentido de estabelecer normas que desencorajem a conformidade exagerada e canalizem as inevitáveis pressões da equipe para direções construtivas.

A última característica é a **coesão**, que pode ser definida como “o grau de solidariedade e de sentimentos positivos que os indivíduos têm em relação ao seu grupo” (STONER, 1999, p.375). Grupos altamente coesos têm, geralmente, menos tensões, hostilidades e desentendimentos do que grupos menos coesos. O autor propõe quatro maneiras de aumentar a coesão:

- a) *introduzir a competição*: o conflito com pessoas de fora do grupo e com outros grupos aumenta a coesão;
- b) *aumentar a atração entre as pessoas*: a tendência é que as pessoas queiram participar de grupos com cujos membros elas se identifiquem ou admirem;
- c) *aumentar a interação*: é comum que exista antipatia entre alguns membros da equipe, mas aumentar a interação através da promoção de atividades para o grupo, tais como festas ou esportes coletivos, tende a melhorar o companheirismo e a comunicação;
- d) *criar objetivos e destinos comuns*: Shea e Guzzo (apud STONER, 1999) sugerem que a eficácia de um grupo resulta de três variáveis: interdependência de tarefa (grau em que o trabalho de um grupo exige a interação entre seus membros), sentimento de potência (crença coletiva na eficácia do grupo) e interdependência de resultados (grau em que o trabalho de um grupo tem conseqüências sentidas por todos os seus membros). Ao estabelecer-se um destino comum ao grupo, verifica-se o aparecimento destas variáveis e o surgimento da sensação de pertencer a um grupo forte.

Numa caracterização bem mais ampla, Bennis (1999) sugere nove princípios comuns a todas as equipes, principalmente as bem-sucedidas. A listagem é fruto de uma pesquisa realizada pelo autor em grupos notáveis, tais como o Projeto Manhatann (o grupo paradigmático que inventou a bomba atômica), cientistas da Xerox e da Apple e animadores dos Estúdios Disney e, segundo o próprio autor, aplicável a todas as organizações que trabalhem com o conceito de equipe. Eis os pontos característicos:

- a) **um sonho em comum:** os membros estão convictos de que fazem parte de uma grande missão e que lhes cabe um esforço fervoroso para cumpri-la;
- b) **renúncia aos egos:** os membros superam inimizades ao perceber que a missão é algo muito maior e compensador;
- c) **proteção dos “paletós e gravatas”:** estão protegidos dos inspetores empresariais por um líder (não necessariamente o líder do grupo), o que garante a calma e a boa vontade no desempenho das atividades;
- d) **inimigo real ou imaginário:** um oponente desagradável acirra a competitividade, estimula a produção e promove coesão na equipe;
- e) **pagamento de um preço pessoal:** boa parte das equipes bem-sucedidas o é dia e noite, ultrapassando horários pré-determinados, o que leva os membros a sacrificarem o lado pessoal de suas vidas em algumas situações;
- f) **criação de um líder forte:** a equipe engrandece o líder, que é um especialista em talentos;
- g) **produto de um recrutamento meticuloso:** a escolha criteriosa de um talento para a equipe significa saber o que é necessário e conseguir identificar isso nos outros;
- h) **juventude:** por serem jovens e até mesmo ingênuos, os membros não sabem o que é considerado impossível, o que lhes dá a capacidade de realizá-lo;
- i) **artistas que produzem:** a equipe deve produzir um grande resultado tangível externo a eles, visto que o resultado dos esforços é o que caracteriza o sucesso.

Esses princípios não apenas definem a natureza das equipes: eles também redefinem os papéis e as responsabilidades dos líderes.

Moscovici (1996) visualiza o grupo como um campo de forças em que umas concorrem para movimentos de progresso do grupo e outras para dificuldades ou retrocesso. Dentre estas forças, há aquelas que são características e que se sobressaem no funcionamento

grupal. São elas: objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento, liderança e inovação.

<b>OBJETIVOS</b>	<input type="checkbox"/> Há um objetivo comum a todos os membros do grupo? <input type="checkbox"/> Até que ponto este objetivo é suficientemente claro, compreendido e aceito por todos? <input type="checkbox"/> Até que ponto os objetivos individuais são compatíveis com o coletivo e entre si?
<b>MOTIVAÇÃO</b>	<input type="checkbox"/> Qual o nível de interesse e entusiasmo pelas atividades do grupo? <input type="checkbox"/> Quanta energia individual é canalizada para o grupo? <input type="checkbox"/> Qual o nível de envolvimento real nos problemas e preocupações do grupo?
<b>COMUNICAÇÃO</b>	<input type="checkbox"/> Todos falam livremente ou há bloqueios e receio de falar? <input type="checkbox"/> Há espontaneidade nas colocações ou cautela deliberada? <input type="checkbox"/> Há troca de feedback, aberto e direto?
<b>PROCESSO DECISÓRIO</b>	<input type="checkbox"/> Como são tomadas as decisões no grupo? <input type="checkbox"/> Com que frequência as decisões são unilaterais, por imposição de quem detém o poder? <input type="checkbox"/> Qual a modalidade de tomada de decisão mais característica do grupo?
<b>RELACIONAMENTO</b>	<input type="checkbox"/> As relações entre os membros são harmoniosas e cooperativas? <input type="checkbox"/> As relações harmoniosas são superficiais ou permitem real integração? <input type="checkbox"/> As relações mostram-se conflitantes e indicam competição entre os membros? <input type="checkbox"/> Até que ponto essas relações conflitivas tendem ao agravamento podendo levar a desintegração do grupo?
<b>LIDERANÇA</b>	<input type="checkbox"/> Quem exerce a liderança e de que maneira? <input type="checkbox"/> Quais os estilos mais usuais do grupo? <input type="checkbox"/> Quais as relações entre líderes e liderados?
<b>INOVAÇÃO</b>	<input type="checkbox"/> Há rotina nas atividades? <input type="checkbox"/> Como são recebidas idéias novas e sugestões de mudança? <input type="checkbox"/> Até que ponto estimula-se e exercita-se a criatividade no grupo?

**Quadro 4: Características de grupos segundo Moscovici**

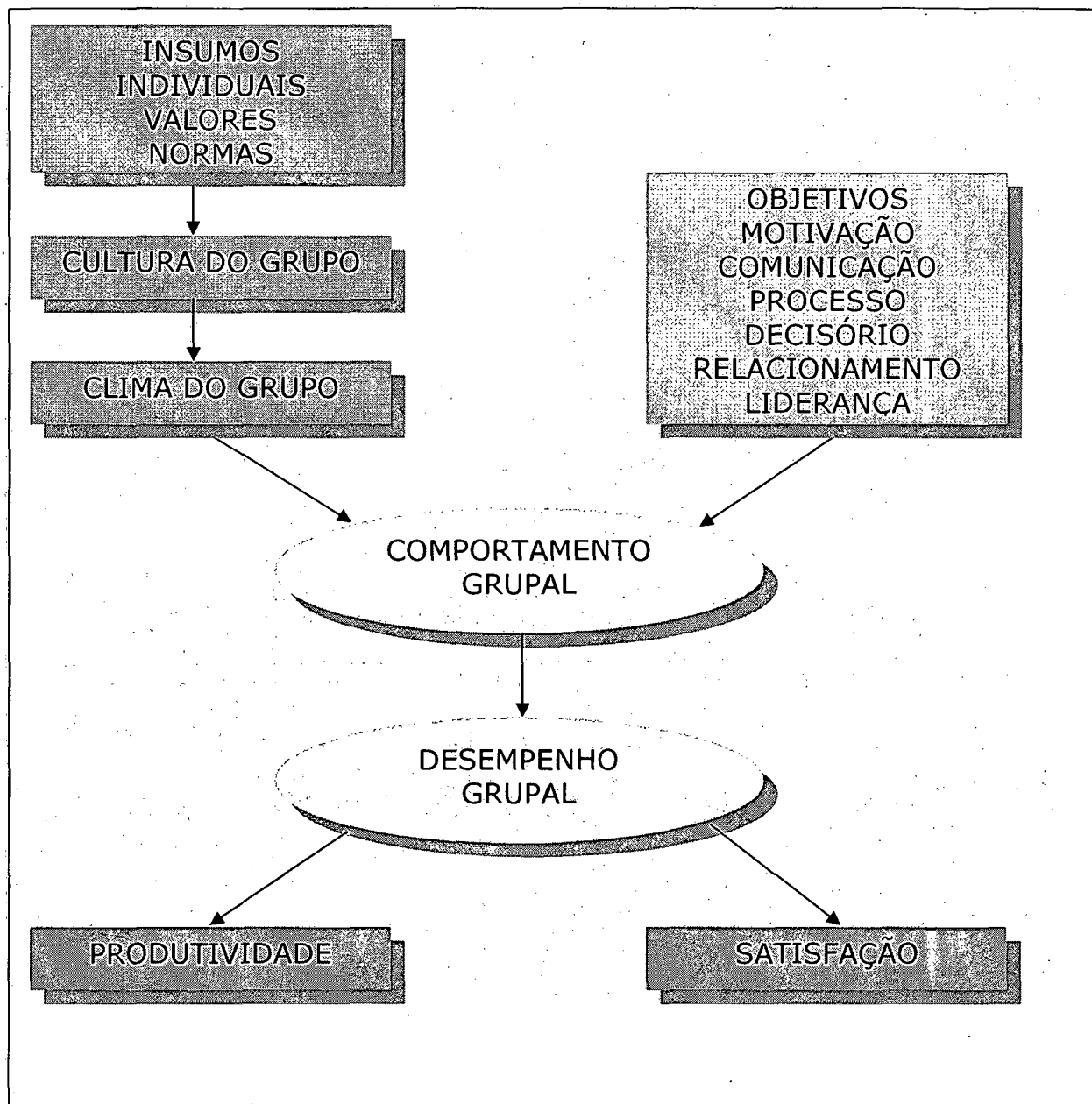
**Fonte:** Elaboração baseada em Moscovici (1996, p.97-8)

Todos esses componentes relacionados no quadro acima influem decisivamente nos parâmetros que definem as normas de funcionamento e o estabelecimento do clima do grupo (MOSCOVICI, 1996).

Os membros que compõem um grupo trazem seus próprios valores, filosofias e orientação de vida. Afirmar Moscovici (1996, p.99): “a interação permite conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas, tácitas e explícitas, na dinâmica do grupo.” A cultura do grupo é o resultado da interação entre os membros, reunindo produtos desse processo, tais como conhecimentos, experiências, atitudes, valores e normas de conduta.

Já o clima grupal, caracterizado pelas condições variáveis de afinidades, tensões, movimentos e restrições no ambiente, ocorre num processo de dependência e influência dos componentes do funcionamento. Dessa forma o clima do grupo, por analogia, pode ser comparado ao clima geográfico e definido como “condições atmosféricas do espaço psicosocial e que afetam os membros do grupo o tempo em que nele permanecem” (MOSCOVICI, 1996, p. 99).

Conclui Moscovici (1996) que cultura e clima de grupo passam a caracterizar, então, o próprio ambiente total e a imagem do grupo. Todos esses fatores concorrem para a qualidade do comportamento ou desempenho grupal num determinado período.



**Figura 2: Características e funcionamento do grupo**

Fonte: Moscovici (1996, p.100).

A figura sintetiza o processo de estabelecimento de uma equipe, desde os fatores individuais, que vão influenciar a cultura e o clima, e também os componentes de funcionamento que, somados, levam a um padrão de comportamento que, por sua vez, vai determinar o desempenho grupal.

## 2.5 Fases da Equipe

O propósito de quem constitui uma equipe é buscar a otimização e maximização dos resultados desejáveis, mediante a criação de um espaço de produção coletiva com elevado nível de sinergia, como consequência de um ambiente em que:

- a) as pessoas preocupam-se umas com as outras;
- b) as pessoas comunicam-se de maneira aberta e franca;
- c) há um elevado nível de confiança mútua;
- d) as decisões são discutidas e tomadas por consenso;
- e) existe um forte comprometimento com a equipe;
- f) enfrentam-se e resolvem-se conflitos;
- g) as pessoas estão realmente prontas a escutar idéias e impressões;
- h) os sentimentos são manifestados livremente;
- i) as questões relativas a processos (tarefas e sentimentos) são discutidas (Critchley e Casey, 1997, p.398).

A prática organizacional, todavia, tem revelado que este estágio ótimo somente é alcançado através de muito esforço, perseverança de propósito e espírito de cooperação por parte de todos os componentes da equipe. Os autores que se dedicaram ao fenômeno da equipe identificam diversas fases ou estágios em seu processo de desenvolvimento e amadurecimento. Em vista disso, encontramos diversas classificações, variando com a percepção de cada autor. Robbins e Finley (1997), por exemplo, descrevem as fases de *formação, tormenta, aquiescência e realização*. Manz e Sims (apud BOYET e BOYET, 1999), por sua vez, apresentam o desenvolvimento das equipes em outras quatro fases: *formação, confusão, normatização e desempenho*. O que se percebe é que é o enfoque do autor, mais que o processo, que dá referência à classificação. Em sua essência, não obstante a diferenciação de nomenclatura, os estágios são muito semelhantes na caracterização.

Para efeito do presente trabalho, será utilizada a classificação proposta por Schutz (apud MOSCOVICI, 1996). Para determinar os estágios, o autor parte da consideração de que o trabalho em equipe funciona em duas dimensões: a *dependência*, voltada para a autoridade, e a *interdependência*, expressa nas relações pessoais. Essa percepção do trabalho em equipe permitiu que Schutz elaborasse o FIRO (*Fundamental Interpersonal Relations Orientations*), um teste capaz de medir o conflito ou independência dos membros em relação a cada uma das duas dimensões. A maneira como essas dimensões são encaradas pela equipe determina a compatibilidade grupal.

A conceptualização de compatibilidade de grupo é importante na constituição de equipes de trabalho que têm metas bem definidas a alcançar e que poderiam, ou deveriam, funcionar adequadamente pela competência técnica de seus integrantes, mas que, por vezes, não rendem o esperado, justamente pelas dificuldades interpessoais no trabalho grupal. (MOSCOVICI, 1996, p. 108)

Partindo do princípio da necessidade de compatibilidade no trabalho em equipe, Schutz descreve três estágios, considerados como necessidades interpessoais existentes em todos os grupos:

- a) **fase de inclusão:** cada membro do grupo procura seu lugar. Exprime a necessidade que um integrante tem de sentir-se considerado pelos demais, o que vai determinar quanto ele deverá dar de si mesmo e quanto poderá esperar receber dos outros.
- b) **fase de controle:** surge o interesse dos integrantes pelos procedimentos que levam às decisões, ou seja, pela distribuição de poder e controle das atividades. Cada um busca atingir um lugar satisfatório às suas necessidades de controle, influência e responsabilidade.
- c) **fase de afeição:** resolvidos os problemas referentes ao controle, surge a fase em que os membros passam a expressar-se e buscar integração. Cada um procura conhecer as possibilidades de intercâmbio emocional e estabelecer limites quanto à intensidade e qualidade de trocas afetivas.

O comportamento individual durante essas fases é uma combinação de quatro tipos de comportamento: o comportamento deficiente, o excessivo, o patológico e o ideal.



### 3 METODOLOGIA

Este capítulo delineará a metodologia científica abordada para o presente trabalho, seguindo a formatação sugerida por Roesch (1995): delineamento da pesquisa, sujeitos de pesquisa, plano de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Tratando-se este trabalho de um diagnóstico da estrutura e do funcionamento das equipes das lojas próprias da Vivo em Santa Catarina, a opção foi por uma abordagem qualitativa, capaz de “provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los” (CHIZZOTTI, 2001, p. 104).

De acordo com Minayo (1996), a investigação qualitativa requer como atitudes fundamentais: a abertura, a flexibilidade, a capacidade de observação e de interação com o grupo de investigadores e com os atores sociais envolvidos.

A pesquisa tem caráter bibliográfico, visto que se trata de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral, tais como livros, revistas, jornais e *sites* (VERGARA, 2000).

A pesquisa bibliográfica é “capaz de projetar luz e permitir uma ordenação ainda imprecisa da realidade empírica” (MINAYO, 1996, p.97).

Esta pesquisa é, ainda, de natureza exploratório-descritiva. A face exploratória é justificada por tratar-se de uma investigação cuja “natureza de sondagem não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2000, p. 47).

Já o caráter descritivo manifesta-se na exposição de características de determinada população ou determinado fenômeno (VERGARA, 2000), descrevendo a complexidade do caso em estudo.

A pesquisa foi desenvolvida através da análise de uma unidade produtiva específica (lojas próprias da Vivo em Santa Catarina), o que possibilitou a adoção da metodologia de um estudo de caso.

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora (CHIZZOTTI, 2001, p. 102).

Vergara (2000, p. 49) é mais sucinta em sua definição: “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público ou mesmo um país.” A autora chama ainda a atenção para o fato de tratar-se de uma modalidade de pesquisa que conta com um caráter de grande profundidade e detalhamento.

Yin (2001) alerta para os três princípios que regem os estudos de caso:

- a) a utilização de várias fontes de evidência, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final da pesquisa;
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

De acordo com Chizzotti (2001), o estudo de caso é considerado uma unidade significativa do todo e, por conta disso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção. É visto ainda como “um marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação” (CHIZZOTTI, 2001, p. 102).

A pesquisa foi realizada no período de agosto a dezembro de 2002 junto às lojas próprias da Vivo em Florianópolis, São José e Criciúma.

### **3.2 Sujeitos da Pesquisa**

Conforme afirma Vergara (2000), sujeitos da pesquisa são aquelas pessoas que fornecerão os dados que o pesquisador necessita obter para desenvolver seu estudo.

A fim de delimitar a área de estudo, o presente trabalho considerará como sujeitos de pesquisa o Coordenador Regional, os gerentes de lojas próprias, os coordenadores de equipes e os promotores de vendas do Canal Direto de Vendas da Vivo no Estado de Santa Catarina.

Em cada loja selecionada para a amostra serão ouvidos o Gerente, o coordenador de equipes e dois promotores de vendas, estes últimos selecionados aleatoriamente.

A escolha destes sujeitos sugere a obtenção de uma visão bastante ampla e heterogênea da realidade que se pretende estudar, constatados os diferentes níveis hierárquicos selecionados para a pesquisa. O ponto de vista de cada um desses níveis deverá contribuir para a conclusão final do trabalho.

### 3.3 Definição do Universo e Metodologia de Seleção da Amostra

Universo de pesquisa ou população, segundo Barbetta (1997), consiste no todo pesquisado, do qual se extrai uma parcela que será examinada e que recebe o nome de amostra. Kinnear & Taylor (1979 *apud* Mattar, 1999) definem população de pesquisa como “o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas”.

As populações podem ser classificadas como finitas ou infinitas, considerando-se a limitação ou não de seu tamanho. As lojas próprias da Vivo de Santa Catarina constituem a população desta pesquisa, população esta dita finita visto que é possível limitá-la e listá-la seguramente. Trata-se de nove lojas, assim denominadas:

- a) Loja Blumenau;
- b) Loja Joinville;
- c) Loja Itajaí;
- d) Loja São José – Itaguaçu;
- e) Loja Florianópolis – Centro;
- f) Loja Florianópolis – Beiramar;
- g) Loja Tubarão;
- h) Loja Criciúma;
- i) Loja Chapecó.

#### 3.3.1 Seleção da Amostra

A amostra foi definida a partir do critério de acessibilidade. Todas as equipes mostraram-se dispostas a colaborar com o estudo, o que permitiu à pesquisadora optar por visitar as lojas mais acessíveis geograficamente, dentro das possibilidades de deslocamento no período de tempo programado. Dessa maneira, de um universo de nove lojas próprias Vivo em Santa Catarina, foram selecionadas três:

- a) Loja Florianópolis – Centro;
- b) Loja São José – Itaguaçu;
- c) Loja Criciúma.

### 3.4 Coleta de Dados

Segundo Chizzotti (2001), a coleta de dados numa abordagem qualitativa não compõem um processo acumulativo e linear capaz de conduzir o pesquisador ao estabelecimento de conclusões.

Os dados são colhidos, *iterativamente*, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com seus sujeitos. Em geral, a finalidade de uma pesquisa qualitativa é intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, onde pesquisador e pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa. No desenvolvimento da pesquisa, os dados colhidos em diversas etapas são constantemente analisados e avaliados. Os aspectos particulares novos descobertos no processo de análise são investigados para orientar uma ação que modifique as condições e as circunstâncias indesejadas (CHIZZOTTI, 2001, p. 89)

Chizzotti (2001) acrescenta que os dados qualitativos deverão ser validados segundo quatro critérios: *fiabilidade* (independência das análises meramente ideológicas do autor), *credibilidade* (garantia de qualidade relacionada à exatidão), *constância interna* (independência dos dados em relação a ocasionalidade) e *transferibilidade* (possibilidade de estender as conclusões a outros contextos).

No contexto da coleta de dados para esta pesquisa far-se-á uso de entrevistas e observação direta.

A entrevista, segundo Chizzotti (2001), é uma forma de colher informações baseadas no discurso livre do entrevistado. É uma técnica que:

[...] pressupõe que o informante é competente para exprimir-se com clareza sobre questões da sua experiência e comunicar representações e análises suas, prestar informações fidedignas, manifestar em seus atos o significado que têm no contexto em que eles se realizam, revelando tanto a singularidade quanto a historicidade dos atos, concepções e idéias (CHIZZOTTI, 2001, p. 93).

Yin (2001) reconhece nas entrevistas uma das mais importantes fontes de informações de um estudo de caso e recomenda que estas sejam conduzidas de forma espontânea, de modo que se possa tanto indagar os respondentes sobre os fatos pesquisados quanto solicitar suas opiniões acerca de determinados eventos. Essa natureza de entrevista permite até mesmo que o respondente exponha suas interpretações pessoais sobre o tema em estudo. Outra sugestão do autor diz respeito à entrevista focal, modalidade na qual o entrevistador dirige-se, ainda de modo espontâneo, ao respondente seguindo um roteiro pré-determinado e semi-estruturado.

Fez-se a opção em trabalhar com entrevistas semi-estruturadas, com o propósito de seguir um roteiro que proporcionasse alguma flexibilidade ao processo de coleta de informações. Esta tipologia empregada mostrou-se eficaz, uma vez que as questões abertas possibilitaram respostas ricas, permitindo maior entendimento por parte do pesquisador acerca das percepções dos entrevistados. A entrevista semi-estruturada permitiu também que outras informações de utilidade relevante fossem consideradas, ainda que inicialmente não constassem do roteiro sistematizado. Optou-se pela gravação das entrevistas em fita K7, permitindo ao entrevistador manter-se ocupado apenas na condução das questões e nas respostas concedidas a ele.

A aplicação das entrevistas iniciou-se no final do mês de outubro. Neste período já é registrado um aumento no número de clientes que visitam as lojas motivados pelas compras de Natal. Este fator, se não dificultou a coleta, fez com que fosse necessário permanecer um período mais longo na loja, aguardando baixas no movimento de clientes que permitissem que os sujeitos de pesquisa cedessem seu tempo à entrevista sem prejudicar o andamento de seu trabalho.

A loja Joinville inicialmente compunha a amostra, mas numa tentativa de coletar dados, a pesquisadora passou três horas no interior da loja, conseguindo obter apenas uma das quatro entrevistas desejadas. A impossibilidade de retornar à cidade no prazo estipulado para a conclusão da coleta ocasionou a alteração da amostra, que passou a incluir a Loja Criciúma. Nesta ocasião, os dados foram todos coletados, ainda que três das quatro entrevistas tenham sido realizadas em ambiente aberto ao público, com constantes interrupções, ocasionando respostas vagas decorrentes da perceptível pressa por parte dos entrevistados em retornar às atividades a que se destinam.

Foram realizadas, no total, quatorze entrevistas, das quais apenas uma foi desconsiderada. Cada entrevista teve a duração de trinta minutos, em média.

A segunda técnica, denominada observação direta, é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista (CHIZZOTTI, 2001).

Ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, você está criando a oportunidade de fazer observações diretas. Assumindo-se que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes (YIN, 2001, p.115).

A observação direta é útil para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado (YIN, 2001). Chizzotti (2001) acrescenta que a observação direta pode visar uma descrição fina dos componentes de uma situação: os sujeitos em seus aspectos pessoais e particulares, o local e suas circunstâncias, o tempo e suas variações, as ações e seus significados, os conflitos e as atitudes.

As observações foram feitas no período de permanência da pesquisadora nas lojas pesquisadas, antes, durante e após as entrevistas. Foram feitas baseadas num roteiro de observação que listava tópicos relacionados à natureza do estudo, tais como movimentação, cooperação, relação líder /liderado e formação de pequenos grupos.

Apesar das dificuldades enfrentadas na aplicação das entrevistas, o ocasional acréscimo de tempo de permanência nas lojas possibilitou amplo espaço para que observações

fossem feitas com atenção. O tempo médio de permanência em cada uma das lojas foi de duas horas e trinta minutos.

Cabe mencionar que o estágio realizado na Global Telecom pela pesquisadora entre outubro de 2002 e março de 2003 junto à coordenação das equipes de vendas foi imprescindível na viabilização desta pesquisa. O fato de ter trabalhado ao lado do Coordenador Regional e ser conhecida pelos gerentes garantiu uma boa recepção nas lojas e fácil aceitação por parte dos entrevistados, que em momento algum relutaram em responder às questões.

**3.5      Análise de Dados**

A análise de dados “é um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento” (CHIZZOTTI, 2001, p. 98).

De acordo com Chizzotti (2001), o objetivo da análise de conteúdo é compreender de forma crítica o sentido dos dados recolhidos, reconhecendo seus significados explícitos e ocultos.

Nesta etapa da pesquisa, as entrevistas gravadas em fita K7 foram transcritas e associadas às anotações feitas durante os momentos de observação. A partir deste momento, repetidas leituras foram feitas a fim de que os dados pudessem ser agrupados e trabalhados da melhor maneira. Descritos os resultados, percepções e impressões da pesquisadora foram incorporadas ao texto de modo que complementassem a análise. Em seguida, o resultado foi confrontado com os dados levantados durante a pesquisa bibliográfica.

**3.6      Seleção de Categorias de Análise e Construção do Instrumento de Coleta de Dados**

Partindo do objetivo geral da pesquisa e levando-se em conta a necessidade de alcançar cada um dos objetivos específicos pré-estabelecidos, buscou-se elaborar um instrumento de coleta de dados capaz de abranger todos os itens interessantes a este estudo. Para isso, baseado em Moscovici (1996) e Cohen (1995), estruturou-se inicialmente o seguinte quadro, afim de que nenhum aspecto do tema em estudo não fosse abordado.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DO QUE TRATAM:
OBJETIVOS	Busca identificar se há um objetivo comum à equipe como um todo, se este objetivo é suficientemente claro e compreendido e se está compatível com os objetivos individuais dos membros.

COMUNICAÇÃO	Pretende detectar as modalidades/meios/canais utilizados neste processo, se há liberdade de expressão e espontaneidade, se costuma haver distorções, se o acesso ao líder é facilitado e se há feedback.
PROCESSO DECISÓRIO	Tem a intenção de diagnosticar de que modo se dá a tomada de decisões na equipe: se costumam ser unilaterais, se os membros expressam suas opiniões, e qual a modalidade mais comum (ex: participativa, imposta pelo líder).
RELACIONAMENTO	Pretende identificar o tipo de relação existente entre os membros (harmoniosa ou conflitante); se há cooperação e integração, se existe competição e qual o grau de coesão na equipe.
LIDERANÇA	Visa detectar quem, como e quando a exerce, qual o estilo, qual a relação líder x liderados e como o poder se distribui na equipe.
TREINAMENTO	Busca identificar a presença de treinamentos que qualifiquem os membros para um trabalho em equipe efetivo.
RECOMPENSAS	Pretende detectar a existência de recompensas, em que se baseiam, se proporcionam motivação extra, se recompensam o desempenho da equipe ou os indivíduos separadamente.
INOVAÇÃO	Tem a intenção de diagnosticar se há rotina nas atividades desenvolvidas, de que maneira as novas ideias e sugestões de melhoria nos processos são recebidas e se a criatividade é estimulada.

Quadro 5: Categorias de análise

Estabelecidas as categorias, o passo seguinte constituiu a construção do instrumento de coleta de dados. A opção por **questões abertas**, na qual o entrevistado utiliza suas próprias palavras, justifica-se por tratar-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa. Cabe ressaltar que as questões incluídas no instrumento apenas nortearam as entrevistas, visto que estas seguiram um padrão semi-estruturado, conforme definiu-se na metodologia. Foi elaborado ainda um roteiro de observação enumerando os principais pontos a serem cobertos durante a etapa de observação direta.

Tanto o roteiro de entrevista quanto o de observação constam do Anexo deste trabalho.

3.7 Limitações da Pesquisa

A metodologia escolhida para o estudo das equipes apresenta certas limitações. A disponibilidade de tempo e a limitação de recursos contribuíram para que apenas três casos fossem estudados, não permitindo que haja generalização das conclusões extraídas da pesquisa.

Existe a possibilidade de que as equipes selecionadas para a entrevista não sejam as mais representativas do universo estudado. No entanto, este é um risco inerente a qualquer processo de investigação.

A não utilização de observação participante constitui outra limitação desta pesquisa. A escassez de tempo impossibilitou a adoção desta técnica de coleta de dados, restringindo o estudo à visão da pesquisadora.



#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme foi relatado no capítulo introdutório desta pesquisa, a Vivo é uma empresa de amplitude nacional, resultante de uma *joint-venture* que hoje realiza operações em todo o território brasileiro. O vasto dimensionamento da empresa e os milhares pontos-de-venda tornaram necessária a criação de Diretorias Regionais, buscando uma melhor coordenação e constante acompanhamento dos resultados. De maneira geral, as Diretorias Regionais correspondem às antigas operadoras locais, que atuavam em determinada região antes da fusão que instituiu a marca Vivo.

Esta pesquisa estabelece como objeto de estudo a Regional Paraná/Santa Catarina, correspondente à operadora Global Telecom no passado, concentrando-se nas equipes de venda catarinenses. Porém, antes de dar início à descrição e análise dos resultados apurados, cabe ressaltar que a Vivo, no que diz respeito à área de vendas, divide-se em três partes, assim denominadas:

- a) Canal Direto: é constituído pelas lojas próprias da empresa;
- b) Canal Indireto: composto pelas revendas da marca; e
- c) Grandes Redes: resultado de parcerias entre a Vivo e outras grandes marcas do mercado, tais como Casas Bahia, C&A, Kilar e Koerich, que incluem a comercialização de produtos Vivo nas suas atividades.

Tal qual já foi firmado anteriormente, este estudo limita-se a observar o funcionamento das lojas próprias, componentes do Canal Direto de Vendas em Santa Catarina.

As lojas próprias da marca são incumbidas das vendas de novos aparelhos celulares, ativação de novas linhas telefônicas, prestação de serviços de assistência ao consumidor, recebimento dos pagamentos de contas telefônicas e efetuação de recarga para celulares pré-pagos.

As equipes são compostas de: um gerente, que responde pela equipe e é o responsável pela gestão; um supervisor, que inspeciona o funcionamento de toda a loja; dois caixas e/ou inventaristas, responsáveis pelo caixa e pelos estoques; um coordenador de loja, que lidera os promotores de vendas; e, finalmente, entre 5 e 8 promotores de vendas, que promovem as vendas e prestam serviços aos clientes. A hierarquia nestas equipes obedece à ordem acima estabelecida.

Cabe ressaltar ainda que as equipes de vendas da Vivo englobam funcionários próprios e também terceirizados. Gerentes, caixas, inventaristas e supervisores são contratados da Vivo. Coordenadores de loja e promotores de venda são provenientes da Plano

de Ação, empresa terceirizada contratada pela Vivo para fornecer colaboradores com perfil de contratação focado em vendas.

Este capítulo seguirá com a descrição e análise resultantes das experiências vivenciadas em três lojas: Florianópolis – Centro, São José – Itaguaçu e Criciúma. Em seguida, encerrando esta etapa, constará o resultado da entrevista com o Coordenador Regional do Canal Direto de Vendas em Santa Catarina.

#### **4.1 Equipe Loja Florianópolis – Centro**

Localizada no Centro da cidade de Florianópolis, esta loja Vivo é uma das maiores do Estado, ampla e bem estruturada.

##### *Categoria: Objetivos*

Atingir as metas estabelecidas mensalmente pela diretoria para a loja parece ser o principal objetivo desta equipe. Os promotores e o coordenador citaram claramente a intenção da equipe em alcançar os números propostos pela empresa, enfatizando ainda a importância do foco na satisfação do cliente e da necessidade de cooperação entre os membros. O gerente da loja, por sua vez, define como objetivo principal “ser a maior loja em volume de vendas de Santa Catarina e, posteriormente, de Santa Catarina e do Paraná”. Ele afirma ter consciência de que a equipe não tem o mesmo entendimento quanto ao objetivo perseguido, visto que ele não deixa explícita esta idéia. No entanto, tem repassado sempre aos demais membros que a grande busca desta equipe é criar um diferencial no atendimento ao cliente, carregado de cordialidade e conhecimento, fator este que deverá levar a loja Florianópolis – Centro ao posicionamento almejado pelo gerente.

O atingimento de metas mensais, através de bom atendimento e cooperação, foi reconhecido como objetivo comum a todos os membros, como foi colocado pelo coordenador e pelos promotores entrevistados. As respostas obtidas confirmaram que a equipe tem um claro entendimento deste objetivo, compreendendo-o e aceitando-o. O próprio gerente entende ser esta a busca comum a toda equipe.

A compatibilidade dos objetivos individuais com o da equipe trouxe opiniões divergentes. O entrevistado 1 acredita que, por mais que o comprometimento e o esforço sejam itens imprescindíveis para permanecer na equipe, nem todos os membros trabalham com a mesma determinação. A ânsia por crescimento profissional na empresa não é uma constante na equipe e há aqueles que vêem o emprego na Vivo apenas como uma passagem, desejando carreiras que não estão relacionadas à atividade da organização. Embora dois dos entrevistados não percebam a realidade desta maneira, relatando que todos os membros estão

ali determinados a crescer, o entrevistado 3 sente que nem todos são igualmente firmes diante do objetivo da equipe: “há os que traçam metas, procuram crescer, destacar-se. Mas existem, sim, aqueles que se lembram da equipe e de seus objetivos apenas quando chegam ao trabalho e precisam mostrar algum desempenho”.

#### *Categoria: Comunicação*

As modalidades mais vigentes de comunicação nesta equipe são o *e-mail* e a comunicação verbal, confirmado por todos os entrevistados. O *e-mail* é uma ferramenta bastante utilizada no dia-a-dia da equipe, mas conforme ressaltou o gerente, traz consigo muita informação e algumas vezes não recebe toda a atenção merecida. Geralmente a distorção na recepção das mensagens decorre de situações envolvendo o envio de *e-mails*, provocando erros de interpretação ou descaso com informações importantes. No entanto, a distorção tem diminuído constantemente, resultado do incentivo dado aos membros para que esclareçam toda e qualquer dúvida que possa ter surgido no decorrer de suas atividades. Já a comunicação verbal ocorre a todo o momento, em situações como o esclarecimento de dúvidas ou motivação. O uso desta modalidade de comunicação evidencia-se em reuniões semanais, com a participação de todos os membros e discussão de quaisquer assuntos referentes ao trabalho em equipe.

A equipe caracteriza-se por grande espontaneidade e os entrevistados afirmam a existência de liberdade para se expressarem. Bloqueios e receio de falar são praticamente inexistentes, visto que na relação entre os membros não se nota cautela ou formalidade.

O *feedback* entre os membros é constante e ocorre no repasse de situações e na troca de experiências entre todos os membros da equipe. Neste aspecto, o coordenador e o gerente ultrapassam os limites da loja, promovendo *feedback* com integrantes de outras equipes.

#### *Categoria: Processo Decisório*

A tomada de decisões praticamente não ocorre no âmbito da equipe. O andamento da loja é todo baseado num manual de procedimentos, que deve ser seguido por toda a equipe. Situações que fogem às regras deste manual são encaminhadas ao Coordenador Regional de lojas próprias e até a posições hierárquicas mais elevadas, se houver necessidade.

De modo geral, as equipes de venda não têm autonomia para tomar decisões. Funcionam dentro de um rígido padrão de procedimento e reconhecem que pouco pode ser feito para fugir às suas determinações. Nos casos em que se busca autorização para executar algo que escape aos procedimentos, sugestões dos gerentes são aceitas e a decisão final geralmente reflete um consenso entre gerente e Coordenador Regional/Diretoria.

### *Categoria: Relacionamento Interno*

As respostas obtidas frente a esta categoria apontam para uma equipe harmoniosa e coesa, vivendo um bom momento. O relacionamento entre os membros baseia-se principalmente na cooperação e respeito mútuo e, de acordo com os relatos, a equipe tem estado cada vez mais integrada e estável.

As relações não foram classificadas pelos entrevistados como superficiais. A formação de pequenos grupos, reunidos naturalmente por afinidade, proporciona mais profundidade ao relacionamento e é um fator visto com normalidade pela equipe.

Pequenos conflitos decorrentes de diferenças de personalidade e formação já ocorreram, mas foram resolvidos entre os envolvidos de maneira sensata e rápida, sem contribuir para a desintegração do grupo. Embora as diferenças tenham ocasionado conflitos, elas também dão a sensação de complementaridade entre os membros, principalmente através da diversidade regional registrada na equipe.

A competição é estimulada, visto que cada promotor tem uma meta individual a ser alcançada mensalmente. No entanto, acontece de forma sadia e tranqüila, com os membros cooperando e contribuindo para o aperfeiçoamento dos demais. Não é uma competição desenfreada; é algo já incorporada à cultura da equipe. O entrevistado 4 acredita que a competição disfarçada auxilia na integração e melhora a comunicação entre os membros. Além disso, a competição estabelecida entre as demais equipes de lojas próprias estimula a coesão e produtividade da própria equipe.

Os rituais de integração ocorrem constantemente. As reuniões semanais são precedidas de um café da manhã, ocasião em que os membros interagem mais espontaneamente e iniciam o dia de trabalho com mais disposição. Há ainda as confraternizações mensais, realizadas ao término de todos os meses, criadas para comemorar o atingimento de metas, mas que acontecem independente disto. Estas confraternizações geralmente ocorrem em ambientes externos à loja.

### *Categoria: Liderança*

As entrevistas realizadas apontaram para o gerente da loja como o líder da equipe. No entanto, o gerente foi descrito como um líder nato e não detém o título apenas por ocupar a mais alta posição hierárquica da equipe. Caracterizado como carismático e motivador, o líder foi lembrado pela relação aberta que mantém com os demais membros. Entusiasta, busca suprir as necessidades da empresa e dos membros da equipe, de maneira que é considerado o responsável pela integração da equipe e pela melhoria constante nos resultados alcançados.

O entrevistado 1 reconhece esta liderança e acredita que antes de tudo é necessário dar o exemplo. Para isso, diz, o líder busca manter “um relacionamento baseado em transparência e confiança, apoiado em três pilares: postura, segurança e comprometimento”. Segundo ele, a postura é demonstrada através de atitudes constantes e simples, como respeitar horários, ser cordial e cooperativo. O pilar “segurança” consiste em permitir que o liderado confie em seu líder e no trabalho que ele vem desenvolvendo, sentindo-se seguro na execução de suas tarefas e nos seus relacionamentos com os demais membros. Já o comprometimento aparece na forma como o líder encara os desafios propostos e as dificuldades surgidas, procurando agir de maneira proativa e responsabilizando-se pelo desempenho de sua equipe.

O entrevistado 1 citou ainda outros casos de liderança natural presentes na equipe, o que vem ocorrendo entre os promotores de vendas. O coordenador de loja tem recebido constante atenção do gerente para que possa exercer sua liderança diante dos promotores com mais segurança e naturalidade.

A distribuição de poder na equipe segue a escala hierárquica: o ponto mais alto é ocupado pelo gerente, seguido de um supervisor, um coordenador e então os promotores.

#### *Categoria: Treinamento*

Os treinamentos passaram a ter mais constância com o advento da marca Vivo, mas ainda não atingiram o nível desejado pela equipe. Geralmente, os treinamentos são voltados à adoção de novos sistemas pela empresa, como ocorreu recentemente em relação ao SAP, sistema de gestão agora utilizado por toda a organização. Treinamentos voltados à motivação e vendas acontecem em menor escala, mas costumam trazer grandes benefícios à equipe.

De acordo com os entrevistados, de maneira geral, os treinamentos são bem direcionados e adequados à realidade das lojas: instruem, motivam e acrescentam habilidades às equipes.

#### *Categoria: Recompensas*

O programa de recompensas para as lojas próprias Vivo é baseado no atingimento de metas mensais. Alcançar os números de vendas propostos pela empresa proporciona à equipe um adicional em dinheiro todos os meses em que as metas são “batidas”. A recompensa é dada diante do bom desempenho exibido por toda a equipe, não privilegiando individualmente os membros, o que gera uma ligeira discussão acerca destes benefícios concedidos.

Os entrevistados relataram sentir-se mais motivados diante da possibilidade dessa recompensa, com mais prazer e disposição para o trabalho. Outros fatores ligados ao

programa de recompensas são o reconhecimento e a sensação de vitória no término do mês. O bom desempenho alcançado pela equipe é repassado às demais equipes de lojas próprias.

#### *Categoria: Inovação*

As atividades da equipe são consideradas de rotina, principalmente as atividades relacionadas aos procedimentos comuns à ativação de um aparelho celular. No entanto, os promotores entendem que o atendimento a diferentes clientes traz uma grande variedade de situações ao trabalho que executam. Diante deste quadro, eles sentem-se estimulados a exercitar sua criatividade das mais diferentes formas, tentando sempre se adaptar ao perfil de cada cliente e concretizando a venda.

Esta característica, no entanto, não significa que o espaço reservado à inovação resulte em autonomia para os membros. Adequar-se constantemente às expectativas do cliente constitui mais uma qualidade do profissional de vendas do que um aspecto decorrente do processo decisório.

Atividades estimulantes da criatividade ainda não são realizadas, mas sugestões e novas idéias são consideradas bem vindas. Como lembrou o entrevistado 1, “trata-se de uma equipe jovem, sem medo de mudanças, disposta a lidar com tudo o que é novo” e que, portanto, inova sempre que pode, embora o entrevistado 3 acrescente que a rotina de trabalho é tão intensa que pouco tempo resta para pensar em melhorias. Ainda assim, a equipe busca uma atitude criativa, seja no atendimento dos mais variados tipos de cliente ou na decoração de vitrines.

#### 4.1.1 Análise dos resultados Loja Florianópolis – Centro

As entrevistas realizadas na Loja Florianópolis – Centro indicaram grande grau de congruência entre a realidade constatada e o que Robbins e Finley (1997) definem como equipe, no quadro 1: grupos x equipes.

A primeira categoria analisada (objetivos) sugere que os objetivos do gerente mostraram-se mais complexos e ambiciosos que os dos demais membros da equipe. A visão de longo prazo foi uma característica percebida apenas neste membro, que exerce a liderança na equipe. Os demais membros, embora concentrados em objetivos de curto prazo, mostraram-se coesos em relação às metas da equipe e unidos na busca da concretização dos resultados pretendidos.

Na categoria comunicação, a equipe mostrou-se bastante ciente do expressivo uso de *e-mails* e de comunicação verbal, as duas modalidades mais utilizadas. Todas as respostas apontaram para o predomínio da espontaneidade e da liberdade de expressão nas

comunicações, confirmando uma realidade que pode ser observada no funcionamento da loja, por meio de uma grande movimentação e agito dos membros. O *feedback* apareceu como instrumento imprescindível para o bom andamento das atividades e alcance de resultados, ocorrendo constantemente entre os membros.

O processo decisório é baseado em um manual de procedimentos que deve ser seguido rigidamente, restringindo de forma significativa a autonomia da equipe. Observações indicaram uma pequena insatisfação diante deste fato, embora nada tenha sido afirmado pelos entrevistados. A tomada de decisões ocorre em níveis hierárquicos mais elevados e à loja cabe decidir sobre situações corriqueiras, como escala de folgas.

O tipo de relacionamento entre os membros foi descrito como harmonioso, o que pôde ser comprovado durante o período de observação da rotina da loja. Atitudes cooperativas e clima de integração foram percebidos e confirmam tratar-se de uma equipe realmente coesa e unida sob um clima agradável, liderada por um gerente que, através de seu comportamento e de sua personalidade, contribui para a motivação e “espírito de equipe” dos membros. Moscovici (1996, p.99) afirma que os relacionamentos influem decisivamente para a definição de normas e concomitante estabelecimento do clima de grupo.

A liderança nesta equipe, representada pelo gerente, assume um papel de formação e manutenção do grupo (STONER, 1999). O gerente desempenha uma função mais abrangente e busca, com sucesso verificado na prática, suprir as necessidades sociais do grupo, encorajando-os a agirem de modo solidário e a consolidar laços duradouros. É voltado tanto para as tarefas e resultados quanto para as pessoas.

A categoria seguinte, referente aos treinamentos, retratou uma realidade onde os treinamentos, embora ainda não sejam tão constantes, têm contribuído para a motivação e instrução da equipe. Assim como propõe Cohen (1995), os treinamentos técnicos proporcionam à equipe a possibilidade de executar a tarefa coletiva, embora atividades de formação de equipe e de interação grupal ainda sejam raras e possam contribuir para que a equipe trabalhe de forma mais eficiente.

O programa de recompensas adotado pela Vivo segue o que propõe Hackmann *apud* Cohen (1995): gera incentivos financeiros e recompensa a equipe como um todo, sem diferenciar o desempenho individual, evitando o estabelecimento de uma competição acirrada que possa levar à desintegração da equipe, embora existam controvérsias na aceitação disto.

A categoria inovação detectou que, apesar da rotina dos procedimentos referentes à ativação de aparelhos celulares, os promotores consideram a criatividade um fator de grande importância na execução de suas funções. Segundo os entrevistados, a necessidade de adequar-se aos mais diversos tipos de clientes torna indispensável o uso da criatividade.

Atividades extralaborais que estimulem e exercitem o processo criativo dos membros da equipe, embora ainda não sejam realizadas, podem aumentar o potencial de venda e a motivação.

## **4.2 Equipe Loja São José - Shopping Itaguaçu**

Esta loja está inserida no Shopping Itaguaçu em São José. Seu porte é mediano e o espaço físico não é tão amplo quanto ao da loja pesquisada em Florianópolis. O expediente nesta loja é de doze horas, o que justifica o emprego de dois turnos para os promotores e caixas de seis horas cada. Sendo assim, é importante ressaltar que as entrevistas foram feitas com promotores do primeiro turno (das 10 às 16 horas).

### *Categoria: Objetivos*

A totalidade dos entrevistados definiu como objetivo da equipe o atingimento das metas mensais aliado ao bom atendimento. O entrevistado 2 acrescentou a isto a união da equipe, enquanto que o entrevistado 3 ressaltou que a qualidade ultrapassa o atendimento e permanece nos serviços e produtos oferecidos pela empresa.

Conforme constatado durante as entrevistas, a equipe apresenta-se bastante coesa quanto aos seus objetivos. O entrevistado 3 afirma que o objetivo “é comum à todos, já que trata-se de uma equipe bastante homogênea, ciente e comprometida”. Entretanto os demais entrevistados acreditam que, apesar do bom direcionamento da equipe, há membros que ainda não perceberam o foco de seu trabalho.

A compatibilidade entre os objetivos individuais e os da equipe não caracterizou uma unanimidade. Enquanto o entrevistado 1 percebe que não há comprometimento total dos membros, o restante acredita que a equipe trabalha para produzir o máximo. “As pessoas que trabalham aqui dentro da loja vêem que existem oportunidades, basta fazer acontecer”, disse o entrevistado 3 para justificar sua opinião.

### *Categoria: Comunicação*

A comunicação entre os membros da equipe ocorre na maioria das vezes verbalmente. Há grande abertura entre os membros, possibilitando o uso constante deste canal. O *e-mail* também constitui uma ferramenta de grande utilidade. Segundo o entrevistado 3, “o *e-mail* é nossa melhor ferramenta, pois funciona como documento”, diz referindo-se ao fato de poder arquivar a informação e comprová-la, se houver necessidade.

O estilo de comunicação predominante na loja é de espontaneidade e liberdade. “A própria marca Vivo traz consigo estas características. Somos uma empresa jovem,



espontâneos por natureza”, afirma o entrevistado 1. Ainda assim, o entrevistado 3 alerta que os novos funcionários costumam ter um receio inicial para agir livremente e adequar-se ao perfil de comportamento, mas o convívio em equipe e a solicitação da participação de todos no dia-a-dia da loja logo reflete mudanças notáveis.

Distorções na recepção de mensagens costumam acontecer, especialmente em situações envolvendo novos “*briefings*” de vendas. O entrevistado 3 relata que erros de compreensão ou múltiplos entendimentos são comuns nestes casos, mas vêm sendo evitados à medida que os membros sentem-se seguros para sanar suas dúvidas. O grande número de informações recebidas diariamente também contribui para que haja distorções.

O *feedback* interno é constante e ocorre em grande intensidade, conforme explica o entrevistado 1: “é uma necessidade do nosso trabalho”. Da mesma maneira, o *feedback* entre os gerentes de lojas próprias aparece como ferramenta indispensável para o bom desempenho da equipe.

#### *Categoria: Processo Decisório*

As entrevistas realizadas na Loja São José - Shopping Itaguaçu nada acrescentaram ao que já foi citado anteriormente, nos relatos da experiência na loja Florianópolis – Centro. A falta de autonomia da equipe foi novamente constatada, salvo em situações cotidianas referentes ao pessoal, como a definição da escala de folga, que acontece com a participação de todos os envolvidos.

#### *Categoria: Relacionamento Interno*

As relações entre os membros da equipe foram classificadas como harmoniosas. Adjetivos como cooperação, respeito mútuo e integração foram ouvidos diversas vezes durante as entrevistas, reafirmando o bom relacionamento vigente. A superficialidade entre os membros não foi comentada em momento algum, embora o entrevistado 3 não acredite em vínculos muito profundos: “nosso relacionamento é realmente harmonioso e tranquilo, mas é um pouco limitado. Não costuma ir muito além do lado profissional”, relata.

Conflitos não são uma realidade nesta equipe. O coordenador zela para que situações conflituosas não se agravem e atinjam o desempenho da equipe. Foram citados alguns momentos tensos relativos à competição, mas que foram resolvidos de maneira rápida e simples entre os envolvidos. A competição, por sinal, é um fator que existe no cotidiano entre os membros. A competitividade na equipe é pouco perceptível e acontece de maneira saudável, de forma que todos a compreendem e a aceitam. Todavia, a equipe busca atingir um

equilíbrio no número de vendas de cada promotor, uma espécie de média, para evitar o surgimento de novos conflitos.

Os rituais de interação acontecem constantemente: confraternizações para comemorar o bom desempenho ou datas festivas, cafés da manhã antes do expediente e dinâmicas de grupo, com brincadeiras e desafios, como a dança da cadeira, são exemplos do que é feito para estimular a interatividade na equipe.

### *Categoria: Liderança*

A liderança da equipe concentra-se na figura da gerente, descrita como uma grande motivadora, presente e descontraída. Sua relação com os demais membros é aberta, baseada em amizade e simpatia, o que pode ser comprovado não só nas entrevistas, mas também no período de observação da pesquisadora.

De acordo com o entrevistado 1, é comum o líder abordar outros elementos da equipe utilizando-se da idéia de inverter posições, ou seja, “se você estivesse em meu lugar, o que e como faria?”. Dessa maneira, o líder evita que alguns membros sintam-se injustiçados ou ofendidos em determinadas situações, tais como na solução de conflitos ou em advertências verbais. A possibilidade de o liderado colocar-se na posição do líder procura “criar nele uma consciência maior a respeito de suas atitudes dentro da equipe”, observa o entrevistado 1. Momentos de imposição e de seriedade são incomuns, mas podem fazer-se necessários diante da equipe.

O entrevistado 2 ressalta ainda que o líder utiliza-se de um bom método de trabalho, baseado no bom humor e na motivação e que obtém bons resultados através dele. “Ela [*a gerente*] conseguiu estabelecer, através da sua facilidade de relacionamento, um clima muito favorável na equipe. Todos se sentem muito à vontade com ela”.

A liderança desempenhada pelo coordenador de loja foi também lembrada pelo entrevistado 3. Segundo ele, o coordenador procura estabelecer uma relação de confiança, seja na troca de experiências, seja na cobrança constante dos números de vendas. O relacionamento entre os promotores e o coordenador foi definido como aberto, mas com possibilidade de restrições.

O poder se distribui na equipe seguindo os níveis hierárquicos. No entanto, a grande abertura oferecida pela gerente e a necessidade de desdobramento do coordenador de loja entre as lojas dos Shoppings Itaguaçu e Beiramar tornam o processo mais horizontalizado.

### *Categoria: Treinamento*

É unânime a opinião dos entrevistados de que o número de treinamentos poderia ser maior. Os treinamentos têm-se mostrado suficientes no sentido de que a rotina da loja segue normalmente, mas ainda assim há necessidade de um maior número. A insatisfação da equipe aparece principalmente em relação aos treinamentos que promovem a motivação para o trabalho. Estes costumam ser bastante esporádicos. Os treinamentos que visam capacitação técnica tiveram menor incidência de reclamações.

Ainda que gere descontentamento quanto à constância, os treinamentos que são oferecidos costumam ser proveitosos e surtem efeito no desempenho dos funcionários. O entrevistado 1 afirma que eles sentem-se motivados e valorizados a cada novo treinamento. Sair da rotina da loja já constitui motivo suficiente para empolgar a equipe e acaba desencadeando uma grande vontade de tirar o máximo proveito do que lhes é ensinado. “Os treinamentos abrem novos caminhos – diz o entrevistado 1 - ,mas criam mais insegurança”. A afirmativa justifica-se pelo fato de que o elemento sente-se pressionado a produzir mais e melhor, a oferecer à empresa o retorno esperado. E nem todos conseguem trazer para o seu dia-a-dia na loja o que aprenderam durante o treinamento. Alguns não conseguem nem ao menos absorver o que foi transmitido, declara o entrevistado 1.

### *Categoria: Recompensas*

Do mesmo modo como foi descrito na experiência com a Loja Centro – Florianópolis, o sistema de recompensas segue o critério de atingimento de metas, mês a mês, recompensando o trabalho da equipe como um todo através de bonificações em dinheiro.

As bonificações constituem um bom motivo para conceder à equipe motivação extra. Além da recompensa material, o reconhecimento dos demais, a credibilidade obtida e a possibilidade de promoção surgem a partir de um quadro de bons desempenhos e constituem razões intangíveis na busca de melhores resultados.

Além da recompensa oferecida pela empresa ao final de cada mês, a gerente da loja proporciona ao melhor vendedor da semana em número de ativações um prêmio extra de baixo valor, tais como lanches e entradas de cinema. Este tipo de recompensa é uma iniciativa da própria gerente e é ela quem arca com estes custos. Dentre as lojas pesquisadas, somente nesta equipe constatou-se esta forma extra de recompensa.

### *Categoria: Inovação*

A rotina não descreve as atividades desta equipe, segundo os entrevistados. Apenas os procedimentos pertinentes à ativação de aparelho celular repetem-se e o atendimento ao

cliente é considerada uma atividade bastante diversificada. Atender com qualidade a todos os clientes constitui para a equipe um exercício de criatividade, no qual busca-se a adequação às necessidades do comprador/usuário e a gentileza de um atendimento personalizado, a fim de que se obtenha a fidelização como resultado do processo.

A gerente costuma realizar dinâmicas de grupo, como já foi citado anteriormente na categoria relacionamento interno, visando não só a interação entre os membros, mas também estimular o lado criativo e inovador. O entrevistado 1 afirma que a gerente tem interesse pelo tema criatividade e costuma fazer leituras a respeito, em busca de novidades e inspiração, e que recebe com entusiasmo e otimismo as novas idéias e sugestões que surgem na equipe.

#### 4.2.1 Análise dos Resultados Loja São José – Shopping Itaguaçu

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas na Loja São José – Itaguaçu indica forte relação entre a realidade encontrada e aquilo que Mussnug e Hughey (1998) definem como equipe. Tal qual propõem os autores, segundo citação da página 6, constatou-se que a equipe da loja é formada por “um grupo de funcionários que trabalha para atingir uma meta específica (...)”, representada pelo número mensal de ativações de aparelhos celulares estipulado pela empresa, conforme constatado na análise da categoria objetivos. Esta meta é comum a toda a equipe, compreendida e aceita por todos os membros. Embora haja divergências quanto ao comprometimento individual, as entrevistas e as observações apontam para um bom grau de compatibilidade entre os objetivos individuais e os objetivos da equipe.

Baseado ainda em Mussnug e Hughey (1998), que acrescentam ao conceito de equipe a necessidade de “interagir para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas (...)”, esta equipe mostra-se congruente à idéia de interação e comunicação proposta pelos autores. A segunda categoria de estudo revelou uma equipe que necessita de intensa comunicação e precisa agir de forma ágil, o que justifica a adoção de *e-mails* e comunicação verbal como os principais canais, considerados mais eficazes diante da realidade vivenciada pela equipe. A interação aparece na troca constante de *feedback*, uma característica forte da equipe, e também no estilo de comunicação que permite grande espontaneidade e liberdade de expressão. Situações envolvendo formalidade não foram relatadas ou presenciadas.

A terceira categoria, referente ao processo decisório, não acrescentou novas informações ao que já havia sido constatado na experiência anterior, relativa à Loja Centro – Florianópolis. Contrariando o que dizem Mussnug e Hughey (1998) acerca deste tema, que encerram seu conceito afirmando que a equipe deve “tomar decisões que estimulem todos os seus membros a utilizar plenamente o seu potencial”, esta equipe não detém poder de

decisão, ainda que receba estímulos para o uso de seu potencial de outras formas. A falta de autonomia nesta equipe gerou dúvidas para a pesquisadora quanto ao posicionamento dos membros: as respostas breves obtidas podem significar que a equipe não parece incomodada com a situação ou ainda que existe um certo receio ao tratar do tema.

A categoria relacionamento interno descreveu uma equipe que convive de forma harmoniosa. O grau de amizade entre os membros varia de acordo com as afinidades percebidas. O clima observado é de descontração e a equipe aparenta ser bastante homogênea. A competição existe, mas ocorre de maneira sadia e já está incorporada à cultura da equipe. Conflitos são praticamente inexistentes e a equipe vive um bom momento do relacionamento.

A liderança da equipe pertence à gerente, que se caracteriza por um estilo bastante afetuoso e democrático. Suas atitudes com os demais membros são sempre acompanhadas de um forte sentimento de afeição. O estilo democrático é observado na busca de comprometimento por meio de consenso, na atenção em ouvir o que os demais têm a dizer, na oferta de recompensas e nas raras vezes em que dá *feedback* negativo ou utiliza-se de algum tipo de punição. Segue o que Stoner (1999) definiu como papel de formação e manutenção do grupo.

Os treinamentos são uma necessidade da equipe. Embora a empresa os ofereça com certa constância, os entrevistados acreditam que poderiam ocorrer com mais frequência. Treinamento é sinônimo de valorização e motivação para esta equipe, embora se tenha percebido que o sentimento de cobrança quanto à melhoria nos resultados é sentida por muitos e encarado com certo receio. É provável que o motivo gerador desta insegurança esteja relacionado ao fato de que os treinamentos estão mais voltados para a melhoria de desempenho do que para o desenvolvimento pessoal dos membros.

O programa de recompensas é o mesmo para todas as lojas próprias da Vivo e o que foi citado em relação à Loja Centro – Florianópolis aplica-se às demais. Entretanto, ainda que tenha o mesmo enfoque, vale ressaltar a iniciativa da gerente em premiar semanalmente o melhor promotor quanto ao número de ativações, promovendo motivação extra e reconhecimento.

Quanto à inovação, a equipe não considera suas atividades rotineiras, embora os procedimentos referentes à ativação de aparelhos celulares repitam-se a cada venda efetuada. A necessidade de lidar com os mais diversos tipos de clientes, tendo que se adequar à sua personalidade e à sua expectativa resulta em métodos inovadores de atendimento. A criatividade da equipe precisa estar sempre voltada para a satisfação total do cliente. Dessa forma, são realizadas dinâmicas de grupo que procuram estimular a flexibilidade, o espírito

criativo e o bom humor em situações cotidianas. Parece haver ênfase da própria liderança neste assunto.

### 4.3 Equipe Loja Criciúma

Em Criciúma, a loja está localizada no Centro da cidade. Conta com uma boa infraestrutura, a mais ampla dentre as lojas visitadas.

#### *Categoria: Objetivos*

A equipe da Loja Criciúma não vê no atingimento mensal de metas seu principal objetivo. As respostas obtidas dos entrevistados focaram, além de vendas, o melhor atendimento e a satisfação do cliente. O entrevistado 2 acredita que o objetivo que tem perseguido resume-se em “proporcionar o melhor atendimento a fim de concretizar a venda, obtendo, assim, um cliente satisfeito com os produtos, serviços e com o atendimento que são oferecidos a ele”.

O entrevistado 1 declarou que a equipe pretende “promover a marca Vivo na região Sul do Estado, elevando seu *share* de vendas e conquistando clientes cada vez mais satisfeitos”.

Constatado o bom direcionamento da equipe, é possível afirmar que a Loja Criciúma persegue um objetivo comum. Os entrevistados confirmam que os membros estão bem focados na necessidade de conquistar vendas e clientes através do melhor atendimento. Além disso, sentem-se comprometidos com o fato de estarem vendendo a imagem de uma grande empresa, de amplitude nacional.

A compatibilidade entre os objetivos individuais e os objetivos da equipe é citada como uma realidade nesta equipe. Os entrevistados confirmam que estão crescendo e evoluindo juntamente com a empresa. O entrevistado 1 diz que os membros têm atendido às expectativas da gerência no desempenho de suas atividades. “É muito difícil fazer com que as pessoas utilizem todo o seu potencial, mas ainda assim percebe-se toda a equipe trabalhando em busca dos objetivos”, completa ele.

#### *Categoria: Comunicação*

Assim como o que foi relatado nas experiências anteriores, o *e-mail* e a comunicação verbal constituem os dois principais canais de comunicação. O *e-mail* foi considerado o mais utilizado no dia-a-dia da loja, em virtude da possibilidade de arquivá-lo como documento. A comunicação verbal aparece principalmente nas reuniões semanais em que se discute o que vem sendo feito na busca dos objetivos.

A equipe trabalha num ambiente onde predomina a espontaneidade. No entanto, os entrevistados relatam que procuram medir suas palavras antes de falar livremente, principalmente quando se reportam ao gerente, demonstrando a existência de receios ou bloqueios diante da liberdade de comunicação, além de cautela.

A distorção na recepção de mensagens não costuma ocorrer nesta equipe. Os membros são conscientes da atenção que devem dedicar às informações que recebem, por maior que seja o volume delas. Dessa forma, casos de distorção não têm ocorrido. São comuns apenas casos externos à equipe, quando ocorre distorção entre a loja e o *call center* da empresa.

O *feedback* aparece como uma necessidade da equipe, assim como nos demais casos estudados. Ainda que ocorra, o entrevistado 1 acredita que o *feedback* não aconteça na intensidade desejada para a equipe.

#### *Categoria: Processo Decisório*

A situação do processo decisório nesta equipe é idêntica às das lojas Centro – Florianópolis e São José – Shopping Itaguaçu. A tomada de decisões limita-se a seguir um manual de procedimentos e não ultrapassa ocorrências pouco significativas para a equipe, tal como a escala de folgas, como já foi citado anteriormente.

O entrevistado 1 diz sentir falta de mais autonomia para a sua equipe e completa relatando que “a entrada da marca Vivo diminuiu a flexibilidade da tomada de decisões. A centralização de serviços de soluções em São Paulo diminuiu a agilidade do processo”.

#### *Categoria: Relacionamento Interno*

A equipe trabalha em clima de harmonia. As entrevistas revelaram e as observações corroboraram a grande incidência de membros reagrupados de acordo com suas afinidades, o que definem como “grupinhos” ou “panelinhas”.

A cooperação é um fator que aparece nitidamente no relacionamento, assim como o incentivo para que a equipe torne-se cada vez mais integrada e os integrantes inter-relacionem-se cada vez mais intensamente.

Os conflitos acontecem raramente e referem-se a pequenas diferenças facilmente resolvidas. Numa visão ampla, a equipe atravessa um bom momento, embora as relações sejam descritas como superficiais e motivadas apenas pelo ambiente de trabalho, conforme relatou o entrevistado 3.

As observações em torno da equipe indicaram um ambiente mais silencioso e calmo que os encontrados nas demais lojas pesquisadas. O nível de espontaneidade e *feedback* constatado é menor e atitudes cooperativas acontecem mais discretamente, com pequena

movimentação na loja. Os membros mostram-se constantemente concentrados em suas atividades.

A competição acontece de modo sadio e velada e caracteriza o que o entrevistado 1 denomina *espírito de equipe*: “a competição existe, mas é algo muito bem assimilado por todos. Aqui cada vitória é muito comemorada”.

Os rituais de interação acontecem na forma de confraternizações mensais para comemorar atingimento de metas ou datas especiais.

#### *Categoria: Liderança*

A liderança desta equipe recai sobre o gerente da loja. Os entrevistados o consideram uma pessoa aberta e flexível, disposta a auxiliar sempre que puder e for solicitado, mas que alia motivação a uma cobrança constante de resultados.

O entrevistado 1 diz que o líder procura direcionar toda a equipe para um só caminho e define a postura a ser adotada pelos membros no ambiente de trabalho. “O líder traça o caminho a ser percorrido pela equipe e a maneira como ela deve trabalhar”. Segundo o entrevistado, o líder procura por pessoas que tenham potencial para trabalhar de acordo com o que ele define como postura adequada para um membro da equipe. Essa afirmação enquadra-se na constatação de que a equipe apresenta-se bastante homogênea, seguindo um mesmo ritmo.

Outra característica citada a respeito do líder é seu senso de igualdade. Age sempre de forma justa, concedendo os mesmos direitos e as mesmas obrigações a todos, garantindo uma equipe satisfeita em um ambiente organizado.

A distribuição de poder na equipe obedece aos níveis hierárquicos. O gerente da loja tem maior envolvimento com o coordenador de loja e com caixas e inventaristas.

#### *Categoria: Treinamento*

Os depoimentos dos entrevistados permitiram que fosse constatado que os treinamentos não têm sido considerados constantes. Geralmente abordam novidades de sistema e a equipe sente necessidade de mais instrução.

Os treinamentos de caráter motivacional, focados na necessidade de vendas são, na maioria das vezes, voltados apenas aos gerentes de loja, conforme relatou o entrevistado 1. A partir destes treinamentos, os gerentes procuram transmitir às suas equipes o que for possível.

O advento da marca Vivo proporcionou mais encontros gerenciais, onde há intenso *feedback*. O entrevistado 1 acrescenta que “André Caio, o diretor da regional Paraná – Santa



Catarina da Vivo, utiliza muito bem os canais de hierarquia para multiplicar e disseminar as novidades que vêm chegando à empresa”.

#### *Categoria: Recompensas*

O que foi apurado na categoria recompensas na equipe da loja Criciúma repete tudo o que já descrito anteriormente referente ao tema nas lojas Florianópolis e São José.

O entrevistado 1 acrescentou que considera como recompensa individual e intangível o orgulho que sente em trabalhar para a empresa, considerada a maior operadora de telefonia móvel da América do Sul. Ele relata que a equipe mostrou-se bastante motivada com a mudança de marca ocorrida em abril último: sentiram-se recompensados em fazer parte de um projeto tão amplo e até a melhoria nos uniformes contribuiu para o aumento da auto-estima da equipe.

#### *Categoria: Inovação*

Nesta equipe constatou-se que as atividades são encaradas como rotineiras. As entrevistas indicaram que poucos membros criam espontaneamente, sem incentivo. Embora exista liberdade de ação no atendimento ao cliente, os membros geralmente utilizam-se das mesmas formas de abordagem.

Na tentativa de reverter este quadro, o líder procura estimular a criatividade da equipe propondo novas abordagens e argumentações de venda, mas o exercício criativo limita-se a isto na loja, e não parece capaz de alterar a mentalidade voltada para a rotina que os componentes possuem. Idéias e sugestões são bem recebidas e incentivadas, mas surgem com pouca frequência.

#### 4.3.1 Análise dos resultados Loja Criciúma

De acordo com Stoner (1999, p. 370), “equipes (...) são pessoas que interagem e se influenciam mutuamente visando a um objetivo comum”. Considerando-se a definição citada acima, mais uma vez concluiu-se tratar de uma equipe o grupo de pessoas entrevistadas e observadas na Loja Criciúma.

O objetivo comum existe e está focado no bom atendimento, na satisfação dos clientes e na promoção da marca Vivo. Ao contrário das demais lojas que participaram da pesquisa, os membros consideram o atingimento das metas uma consequência deste trabalho direcionado ao cliente. Estão nitidamente comprometidos com a empresa e engajados com a perspectiva de seu crescimento.

As diferenças em relação às outras duas lojas citadas aparecem também em outras categorias. Enquanto a espontaneidade no relacionamento interno fez-se uma realidade fácil de ser detectada nas descrições anteriores, na Loja Criciúma ela aparece de forma tímida. Uma prova disto é que o e-mail surge como ferramenta mais utilizada que a comunicação verbal. O *feedback* é pouco percebido, a interação e a movimentação dos membros através da loja é menor e o clima é de indiscutível tranquilidade.

A questão do processo decisório repete-se nesta equipe. A falta de autonomia é uma constante, que ocasiona pouca flexibilidade e agilidade principalmente no atendimento aos clientes. Este ponto, comum a toda a pesquisa realizada, é uma característica que vai contra o que autores como Mussnug e Hughey (1998), já citados anteriormente, consideram imprescindíveis dentre os fatores componentes de uma equipe.

O relacionamento interno é notadamente harmonioso. Conflitos e competição são aspectos bem resolvidos dentro da equipe, de modo que a desintegração é uma perspectiva extremamente pessimista e não chega a ser considerada pelos elementos. Notou-se entre os membros uma maior incidência de “grupinhos” do que o que já havia sido relatado e a integração ainda encontra alguma resistência na individualidade dos membros. Ainda assim, há o predomínio do respeito mútuo e da cooperação diante de solicitações de ajuda. É importante ressaltar que as relações foram consideradas superficiais, sustentadas apenas pelo ambiente de trabalho.

A liderança exercida pelo gerente pode ser descrita como modeladora, segundo as definições empregadas pelo HayGroup<sup>1</sup>. A “modelagem” pode ser percebida no fato de que o líder conduz a equipe pelo exemplo e solicita que ajam diante do que ele estipulou como postura ou maneira de trabalhar, ou seja, que façam da mesma maneira como ele faria. É um dirigente nato: fornece direções claras com tato, mas não deixa dúvidas quanto a quem toma decisões; ouve as idéias dos outros; influencia subordinados, explicando os motivos das direções e decisões; monitora o desempenho e dá *feedback* positivo e negativo para incrementar a motivação. Sua atuação está mais voltada para os resultados e tarefas do que para as pessoas.

A categoria treinamento mostrou uma pequena insatisfação quanto ao número de treinamentos, mesmo em termos técnicos, voltados para a execução de termos técnicos. Os encontros gerenciais incitam os líderes de equipes a agirem como multiplicadores do que lhes é apresentado.

As recompensas materiais são idênticas ao que já foi descrito. Seguindo uma tendência da equipe de valorização da empresa e da marca, foram consideradas recompensas intangíveis

---

(1) A definição “liderança modeladora”, aqui atribuída ao HayGroup, foi obtida na Internet, no site [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com). No local não havia nenhuma menção referente ao conceito ter sido extraído de outra fonte, embora seja provável que o tenha sido.

o orgulho em contribuir para a consolidação de um nome forte e o sentimento de valorização proporcionado ao funcionário, por meio de um ambiente de trabalho agradável e de uniformes adequados.

A categoria inovação evidenciou uma equipe pouco preparada para ser criativa. Apontam a rotina como uma realidade no desempenho de suas atividades e o estímulo da criatividade é muito pequeno.

A Loja Criciúma proporcionou um perfil diferenciado de equipe se comparado ao que foi obtido na região da Grande Florianópolis. Embora menos integrados, mais sérios, os membros mostraram-se bem direcionados e satisfeitos em suas funções. O que se percebe é que o comportamento do líder delinea todo o estilo de ação da equipe. São homogêneos, pensam e agem de modo muito semelhante. Ainda que a espontaneidade e a liberdade tenham sido aspectos considerados positivos nas demais lojas descritas, o fato desta equipe ter uma personalidade mais contida e discreta não a torna menos eficaz. A adequação de estilos faz da equipe um bom exemplo de coesão.

#### **4.4 Coordenação das Equipes de Vendas de Lojas Próprias de Santa Catarina**

A coordenação das equipes de vendas em Santa Catarina vai encerrar este capítulo. A descrição e análise dos dados referentes a esta seção foram predominantemente baseadas na entrevista com o Coordenador Regional de lojas próprias no Estado, utilizando-se complementarmente informações obtidas junto às equipes.

O papel de coordenador regional, segundo o próprio entrevistado, pode ser definido a partir de duas facetas: a de “chefe” e a de “líder”. Como chefe, ele atua fiscalizando e auditando as lojas e o desempenho dos gerentes de sua incumbência, fornecendo-lhes regras e aplicando-lhes punições sempre que necessário. Por sua vez, na tarefa de líder, sua missão é motivar. “Busco soluções e dissemino-as pelas equipes. Meu trabalho exige soluções para todo tipo de caos: tanto na resolução de problemas quanto na otimização de resultados, independente do fato de tratar-se da área procedimental ou comportamental”, acrescenta ele.

##### *Categoria: Objetivos*

O objetivo do coordenador regional está diretamente relacionado com os objetivos das equipes que estão sob sua coordenação. Ele assim o define: “equiparar a produtividade de vendas das Lojas Próprias de Santa Catarina com o resto do Brasil, tendo como padrão de comparação as lojas do interior do Estado de São Paulo”. Para que haja a concretização deste objetivo, duas lojas com desempenhos considerados insatisfatórios foram fechadas no Estado desde a adoção da marca Vivo: uma em Lages e outra em São José (Loja Kobrasol). Os

objetivos de cada equipe interligam-se para buscar a concretização do objetivo do Canal Direto de Vendas em Santa Catarina.

### *Categoria: Comunicação*

O principal instrumento de comunicação entre coordenador e lojas é o telefone celular, que é utilizado intensamente para tratar do que é considerado trivial e necessita ser discutido momentaneamente. O e-mail também é bastante usado, especialmente para formalizar contatos telefônicos e para repassar informações de toda natureza.

O papel de coordenador exige muita disposição para a comunicação. “A comunicação é realmente muito intensa, constante. Costumo dizer que aqui o espírito é de Bolsa de Valores: quem grita mais, leva”, diz o coordenador, comparando os gerentes de lojas aos negociadores de ações do mercado financeiro, visto que os gerentes, em busca de um melhor desempenho, recorrem diversas vezes a negociações e conversas com o coordenador.

Há ainda as reuniões formais, ou encontros gerenciais, realizados mensalmente e que reúnem os gerentes das lojas do Estado e o coordenador. Eventualmente, estes encontros envolvem também os gerentes e o coordenador do Paraná, unindo todo o nível gerencial do Canal Direto da Regional. É neste momento que acontece a comunicação entre equipes, representadas na figura de seus respectivos gerentes. Os demais membros pouco se relacionam com as demais equipes. Os coordenadores de loja são incentivados a fazer *feedback* com outros coordenadores que tenham alcançado bons resultados.

O coordenador realiza visitas periódicas duas vezes ao mês a todas as lojas catarinenses. Nestas visitas, surge a possibilidade de contato direto com todos os membros da equipe e a oportunidade de observar o funcionamento da loja em termos de procedimentos e de comportamento.

A espontaneidade é bastante perceptível entre coordenador e gerentes. A comunicação diária proporciona liberdade no contato entre as partes. Com os demais componentes de equipe, apesar do menor grau de relacionamento direto, há um grande incentivo para que sejam espontâneos e fiquem à vontade ao dirigir-se ao coordenador. “Divulguei o número do meu telefone celular para todos os membros de todas as equipes com quem trabalho. Deixo as portas abertas para que me procurem e me digam suas impressões”, relata o coordenador.

Quanto ao *feedback*, o coordenador ressalta o conceito empregado na Vivo: “é uma sinalização para os colaboradores sobre o que vem dando resultado e o que não está suficientemente bom para a empresa”. Assim sendo, ele afirma que o *feedback*, de uma forma mais trivial, é realizado constantemente. Nas visitas periódicas às lojas, há uma formalização destas informações, uma troca de impressões entre coordenador regional e equipe. A análise

do *feedback* é feita de dois modos: quantitativo e qualitativo. Quantitativamente, leva-se em consideração o desempenho da loja em relação à sua meta mensal. Qualitativamente, busca-se detectar aspectos de comportamento e colher depoimentos que auxiliem na conclusão da análise.

#### *Categoria: Processo Decisório*

O processo decisório nas equipes estudadas constituiu um fator de pouca discussão entre os entrevistados, que em sua totalidade citaram a falta de autonomia decorrente da adoção de um rígido manual de procedimentos que delinea as ações no âmbito de atuação das equipes.

O coordenador, por sua vez, acredita que a liberdade na tomada de decisões está relacionada à capacidade de ousar de cada um. Ele explica: “meu trabalho com as equipes busca desenvolver três pontos: auto-estima, segurança e confiança. Para decidir, a pessoa precisa estar num estado psicológico confortável para poder ousar e essa ousadia traduz-se na capacidade de interpretar a situação vivenciada baseando-se no que diz o procedimento e, através de um comportamento ético, conceder exceções ou avançar sinais.”

Dessa forma, entende-se que o processo decisório nestas equipes exige segurança, além de prudência e confiança. Acredita-se que a consciência das possibilidades de tomada de decisão nestas equipes decorra de experiência de trabalho na função, construção de um perfil dinâmico e profundo conhecimento dos negócios e procedimentos da empresa.

#### *Categoria: Relacionamento Interno*

A constatação nesta categoria é que as equipes se unem em torno de um objetivo comum, mas sempre permanece o espírito de competição entre funcionários e diferentes equipes.

A fim de obter relações harmoniosas e cooperativas entre membros, que possibilitem o alcance de resultados, procura-se por pessoas que se enquadrem num perfil de contratação. A integração entre os componentes da equipe é um fator de grande importância, que poderá ser decisivo e determinar o sucesso ou fracasso do grupo.

Há a constatação de conflitos que agregam, ou já agregaram, grandes problemas para algumas lojas próprias, resultando em desintegração, hipocrisia e, até mesmo, destruição do espírito de equipe. As Lojas Florianópolis – Beiramar e Joinville são dois exemplos de equipes que foram reestruturadas em virtude de conflitos passados e que atualmente têm exibido bons níveis de integração, além de resultados satisfatórios para a empresa.

Rituais de integração entre gerentes e coordenador regional acontecem mensalmente. Demais rituais, destinados à integração dos membros de uma mesma equipe, são amplamente incentivados.

### *Categoria: Liderança*

Quando questionado acerca desta categoria, o coordenador regional iniciou suas colocações com uma definição de líder proferida por Roosevelt [*Franklin Delano Roosevelt, presidente dos Estados Unidos entre 1933 e 1945*]: “líder é aquela pessoa que faz com que outro faça aquilo que nem ele mesmo julgava capaz de fazer.” Sendo assim, ele acrescenta, sem meias palavras, que não faz nada de concreto, apenas manda fazer. Sua grande missão é incentivar, estimular as pessoas de modo que se sintam satisfeitas em suas funções e, conseqüentemente, continuem a realizar as tarefas que o líder solicita. No papel de incentivador, o entrevistado afirma que utiliza pouca motivação explosiva, de efeito imediato. Sua metodologia de trabalho vai de encontro ao inconsciente de cada um, através da utilização de técnicas estudadas em cursos de especialização em Programação Neuro Linguística.

A liderança do coordenador pode ser definida como autêntica, visto que se manifesta sem nenhum tipo de imposição. Consciente de sua liderança, ele enfatiza: “como líder, deixo os outros à vontade para que me desafiem.” E completa: “na maioria das vezes ajo como líder, mas em alguns poucos casos exerço meu poder de chefia”.

A coordenação das equipes estimula e favorece o contato entre as lideranças de cada equipe. Os líderes são uma espécie de ponte entre seus liderados e as equipes restantes.

### *Categoria: Treinamento*

Esta categoria da entrevista, diferentemente do que ocorreu nas demais, abrangeu o treinamento oferecido pelo coordenador regional aos gerentes quando estes são destinados à função de gerir uma equipe de vendas e aos estagiários. Cabe lembrar que este tipo de treinamento caracteriza-se pela informalidade e assemelha-se a uma assessoria.

O treinamento dos gerentes acontece “*on the job*”, ou seja, quando ele já está efetivamente trabalhando no cargo. Inicialmente, o novo gerente é incentivado a manter contatos constantes com todos os níveis hierárquicos e com diversas equipes e lhe é designado um “*partner*”, um gerente experiente que vai assessorá-lo, sanando dúvidas, dando dicas e auxiliando-o no que mais for necessário e possível. É importante ressaltar que os gerentes têm a oportunidade de desenvolver um estilo próprio de liderar, aspecto este que caracteriza fortemente a liderança do Coordenador Regional, ao proporcionar às equipes liberdade para desenvolverem um perfil adequado à sua realidade e composição.

Aos estagiários não é oferecido nenhum tipo de treinamento formal; aprende-se no dia-a-dia. “Quando recebo um estagiário, falo sutilmente sobre a filosofia de trabalho da empresa. E só. Deixo que ele mesmo desenvolva a melhor maneira de cumprir com o que lhe é solicitado”, explica o coordenador. E completa: “Muitos vêm essa atitude como descaso, descuido. Mas os melhores percebem, seis ou oito meses depois, que tudo o que passaram para adaptar-se à função contribuiu para o aperfeiçoamento de cada um deles.”

Treinar um gerente, ou até mesmo identificar perfis adequados ao cargo, constitui uma tarefa que exige responsabilidade e talento. “Na atual gestão da empresa, todos os erros cometidos recaem sobre os gerentes”, afirma o coordenador. E encerra: “Porém, todos somos gerentes de nós mesmos.”

### *Categoria: Recompensas*

O coordenador descreveu os três programas de recompensas utilizados pela empresa. O primeiro denomina-se PPR, sigla para Programa de Participação nos Resultados. Abrange todos os funcionários da Vivo e está relacionado com as metas da empresa, tais como conformidade com as exigências da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações, órgão fiscalizador do governo), número total de ativações e EBITDA positivo.

O segundo programa refere-se à bonificação por atingimento de metas por loja, descrito anteriormente na descrição dos resultados das Lojas Próprias estudadas. O terceiro e último programa trata do Plano de Cargos e Salários oferecido pela empresa.

### *Categoria: Inovação*

A Vivo possui um programa formal de inovação e criatividade chamado *Creative Team*. Pode ser acessado *on line*, através da Intranet da empresa. O programa consiste em premiar novas idéias e sugestões vindas de colaboradores, imprimindo a idéia de reconhecimento na empresa.

Informalmente, a inovação aparece como uma constante no trabalho das equipes. “Inovação é o trivial. Serviços não são armazenáveis e, portanto, precisam ser sempre renovados. Se a equipe quiser sofrer menos com o extenso procedimento de trabalho, precisa preocupar-se em inovar”, afirma o coordenador regional. As equipes são incentivadas a inovar e agir com criatividade e são recompensadas com o reconhecimento proveniente da divulgação de seus feitos.

O estímulo para criar é direcionado principalmente para a argumentação de vendas e alterações nos procedimentos, de forma que se possa vender mais e mais rapidamente. As sugestões e novas idéias costumam surgir em reuniões de equipes ou decorrentes de

discussões acerca do que se pretende otimizar. A comunicação entre equipes constitui uma poderosa ferramenta a favor da inovação na empresa.

#### 4.4.1 Análise dos Resultados Coordenador Regional

O Coordenador Regional, inicialmente, executa um papel de auditor nas equipes de sua incumbência. Ele fiscaliza, autoriza, libera, pune. Entretanto, o mais impressionante de sua atuação diz respeito ao seu papel motivador, capaz de manter cada equipe bem estruturada e, ainda, atuar como um elástico que mantém todas as equipes de cada loja no Estado unidas, não permitindo que estas esqueçam que são membros de uma equipe maior, a equipe de vendas da Vivo. O coordenador redimensiona a importância de cada loja no contexto de atuação da empresa. Olhando superficialmente, cada loja parece ser um núcleo, com seus números, suas metas. Entretanto, uma análise mais detalhada revela que cada loja própria é parte integrante de um universo que se estende às lojas catarinenses, posteriormente, às lojas da Regional PR/ SC e, finalmente, ao contexto nacional da marca. Ao coordenador cabe a tarefa de sinalizar a posição de cada equipe, de fazer com que compreendam que as demais lojas competem no mesmo mercado, mas antes disso, são membros de um mesmo time.

A entrevista com coordenador evidenciou um perfil flexível, capaz de motivar diversas nuances de personalidade. A flexibilidade é percebida também nas negociações com as equipes e com os níveis hierárquicos mais elevados.

A visão por ele apresentada do Canal Direto de Vendas em Santa Catarina denota muita familiaridade com todas as categorias pesquisadas, dando a impressão de tratar-se de um líder dotado de consciência, maturidade e conhecimento do que faz. Nota-se que a maneira como o coordenador encara os desafios das equipes é particular, nem sempre assimilada pelos gerentes e demais integrantes, como se pode observar a respeito do processo decisório.

A total conformidade entre equipes e coordenador é um fato improvável, justificado pelas diferenças de liderança e cultura, dentre outras. Entretanto, o esforço do coordenador consiste em torná-las cada vez mais integradas e conscientes da amplitude de seus trabalhos. Por tratar-se de uma empresa nova e, por conseguinte, de equipes recentemente reestruturadas, o desenvolvimento do relacionamento entre as equipes e delas com o Coordenador Regional ainda não atingiu o ápice que deverá resultar em alto desempenho.



EQUIPE CATEGORIA		FLORIANÓPOLIS - CENTRO	SÃO JOSÉ - ITAGUAÇU	CRICIÚMA	COORDENADOR REGIONAL
OBJETIVOS	Objetivo comum a todos, compreendido e aceito. Divergências quanto à compatibilidade dos objetivos individuais.	Equipe coesa quanto aos objetivos. A compatibilidade dos objetivos individuais não é uma unanimidade entre os membros.	Equipe direcionada a um mesmo objetivo, aceito por todos. Os objetivos individuais mostram-se compatíveis ao da equipe.	Busca equiparar as equipes catarinenses ao resto do Brasil em termos de produtividade.	
	Intensa utilização de comunicação verbal e e-mail. Pouca distorção na recepção de mensagens. Espontaneidade e liberdade de expressão. <i>Feedback</i> constante.	Os principais canais são a comunicação verbal e o e-mail. Há casos de distorção decorrentes da quantidade de informações. Espontaneidade e <i>Feedback</i> diário.	O e-mail aparece como principal canal, seguido da comunicação verbal. Espontaneidade, com certa cautela. <i>Feedback</i> insuficiente.	O telefone celular constitui o canal mais utilizado entre coordenador e lojas. A comunicação ocorre intensa e espontaneamente. O <i>feedback</i> é fundamental e constante.	
COMUNICAÇÃO	Baseado num manual de procedimentos.	Baseado num manual de procedimentos.	Baseado num manual de procedimentos.	Depende da ousadia de cada um.	
PROCESSO DECISÓRIO	Predominância de harmonia. Membros integrados e cooperativos. Atual ausência de conflitos. Presença de rituais de interação.	Relacionamento harmonioso, sem conflitos. A competição é um aspecto delicado, que vem sendo monitorado. Interação motivada.	Relações cooperativas, embora superficiais. Ambiente isento de conflitos. Forte incidência de “panelinhas”. Rituais escassos.	A existência de um perfil de contratação proporciona relações harmônicas, embora sempre permaneça o espírito de competição. Conflitos foram detectados.	
RELACIONAMENTO INTERNO	O gerente assume a posição de líder nato. Entusiasta, motivador, o líder preocupa-se com o bem-estar e integração dos demais membros.	O líder é representado pela gerente, que se caracteriza pela abertura no relacionamento e motivação que proporciona.	O gerente assume a liderança, aliando motivação à constante cobrança de resultados. Traça um caminho e espera que todos o percorram.	Como líder, é flexível, autêntico e incentivador. Sua postura aberta permite que pouco utilize seu poder de chefia.	
LIDERANÇA	Pouca constância. Costumam gerar satisfação e trazer motivação à equipe.	Descontentamento quanto à periodicidade, mas satisfação quanto à aplicação. Geram reconhecimento e alguma insegurança.	A equipe sente necessidade de mais instrução.	Treinamento <i>on the job</i> . Permite que cada um desenvolva seu próprio estilo, o que às vezes é confundido com descaso.	
TREINAMENTO	Bonificação para o bom desempenho da equipe.	Bonificação para o bom desempenho da equipe. Iniciativa do líder em recompensar os melhores vendedores.	Bonificação para o bom desempenho da equipe. Representar a marca Vivo já constitui em si uma forma recompensa.	Programa de Participação nos Resultados. Bonificação para o bom desempenho da equipe. Plano de Cargos e Salários.	
RECOMPENSAS	Os procedimentos são associados à rotina, mas o atendimento ao cliente é fonte de inovação e criatividade.	Criatividade e inovação descrevem as atividades da equipe. São estimulados a criar através de dinâmicas.	Atividades encaradas como rotineiras. Os membros são incapazes de criar sem incentivo. Ideias surgem com pouca frequência.	É trivial, visto que facilita o trabalho da equipe. Incentivos e discussões acerca do tema costumam gerar novas idéias.	
INOVAÇÃO					

Quadro 6: Quadro comparativo de equipes

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho buscou-se identificar a dinâmica do trabalho em equipes que caracteriza as lojas próprias da Vivo no Estado de Santa Catarina. A partir de oito categorias de pesquisa pré-estabelecidas, procurou-se delinear o perfil destas equipes, baseando-se em depoimentos de colaboradores e observações feitas no ambiente estudado.

Diante dos resultados obtidos na pesquisa que incluiu três lojas e ainda o Coordenador Regional do Canal Direto de Vendas, foi possível traçar um paralelo entre as equipes, identificando semelhanças e percebendo dissonâncias. As conclusões acerca deste estudo serão a seguir discutidas.

A categoria OBJETIVOS evidenciou equipes coesas em relação aos objetivos pretendidos. Em todos os casos, houve a verificação de um objetivo comum ao grupo, inteiramente compreendido e aceito. Atingir metas mensais utilizando bom atendimento e buscando a satisfação do cliente consiste no principal objetivo destas equipes, sugerindo que estes se apresentam bastante focados nas pretensões da empresa e conscientes de seus desafios.

O comprometimento de cada membro em relação aos objetivos da equipe como um todo constitui um fator que gerou divergências. Apenas na equipe da Loja Criciúma verificou-se concordância em relação ao fato de que os objetivos individuais apresentam-se compatíveis com os objetivos do grupo. Nas demais equipes, houveram entrevistados que discordaram da possibilidade de haver total compatibilidade de interesses.

A coordenação entre os objetivos de cada equipe busca colaborar com o objetivo do Coordenador Regional, definido como “equiparar a produtividade de vendas das Lojas Próprias de Santa Catarina com o resto do Brasil, tendo como padrão de comparação as lojas do interior do Estado de São Paulo”. O que o coordenador, em seu papel, pretende justifica seu trabalho de incentivo e fiscalização junto às lojas próprias catarinenses. A própria coesão de objetivos observada nas equipes já constitui um reflexo de sua atuação na coordenação.

A COMUNICAÇÃO nas equipes apontou para a utilização de dois canais: a comunicação verbal e o uso do *e-mail*. Este último aparece expressivamente, justificado pela facilidade de utilização entre os membros e pela possibilidade de servir como documento. As conversas verbais, no entanto, ainda predominam no ambiente de trabalho, onde prevalece um clima de informalidade, espontaneidade e liberdade para expressar-se.

Uma exceção foi constatada na Loja Criciúma, onde se verificou o mais alto grau de formalidade dentre as equipes. Diferente dos demais casos, diagnosticou-se aqui a presença de

cautela e receio na comunicação. As observações apontaram para um ambiente mais silencioso e comportado em relação aos demais retratados na pesquisa.

As distorções na recepção de mensagens ainda costumam ocorrer provocadas pela grande quantidade de informação que circula pela equipe, mas os cuidados para evitá-las vêm surtindo efeito e elas têm acontecido com menos frequência. O *feedback* apareceu como uma necessidade urgente para o melhor andamento das atividades em todas as equipes, embora alguma insatisfação quanto à qualidade e volume tenha sido diagnosticada.

O Coordenador Regional enfatizou a presença de comunicação intensa e constante entre os membros de cada equipe. A necessidade de fazer-se ouvir dentro da equipe otimiza o *feedback*, auxilia na integração e surte efeitos nos resultados. A comunicação entre as lojas é estreita, praticamente resumida no contato entre gerentes.

Os objetivos e a comunicação são categorias que dão margem a uma importante discussão: a possibilidade de influência da rotatividade nas equipes estudadas. O tempo de permanência dos membros nas equipes pode estar diretamente relacionado com o direcionamento dos objetivos e a qualidade da comunicação, se considerarmos que um novo integrante deverá levar algum tempo até assimilar a necessidade do foco de seu trabalho e sentir-se à vontade para agir aberta e espontaneamente, da mesma forma que um componente com muitos anos de experiência na equipe poderá apresentar-se um tanto desmotivado, cansado de suas atividades, desviando-se dos objetivos e pouco colaborando com a comunicação. Ainda que estes perfis de comportamento agora delineados constituam apenas uma ilustração ou exemplo da forma como a rotatividade pode atingir estas duas categorias de análise, já que o tema não foi abordado durante a realização da pesquisa, a hipótese aqui levantada parece passível de discussão.

A terceira categoria analisada, denominada PROCESSO DECISÓRIO, apontou congruência entre as equipes pesquisadas. A totalidade dos entrevistados definiu a autonomia como ausente e a tomada de decisões apoiada apenas num manual de procedimentos que determina o andamento das atividades no âmbito da loja.

Por sua vez, o Coordenador Regional referiu-se às possibilidades do processo decisório como um ato de ousadia: o manual de procedimentos adotado constitui uma regra para a equipe, mas como toda regra, aceita exceções. Deste modo, o coordenador acredita que há espaço para novas interpretações dentro do que delimita o manual, mas é preciso ética e segurança.

O confronto de opiniões entre equipes e Coordenador demonstra um certo desconforto por parte dos primeiros em relação à rigidez do manual. Encaram as regras de procedimento como uma lei e não se sentem à vontade para tomar decisões quando exceções precisam ser

abertas. Nestes casos, preferem recorrer ao Coordenador à correr riscos. Pressupõem-se então que faltam às equipes segurança e confiança para lidar proativamente com imprevistos e optam por não percebê-los como possibilidades de tomada de decisão.

O RELACIONAMENTO INTERNO aponta para um clima de harmonia e cooperação. Embora tenham sido encontrados traços de competição e conflitos em todos os casos estudados, as entrevistas e as observações sugerem equipes integradas e bem relacionadas. A realidade entendida denuncia coesão e união.

Os conflitos foram citados para relatar situações passadas e nenhum caso atual foi relatado. A competição acontece de modo discreto e é considerada saudável. Há uma forte tendência nas equipes à formação de “panelinhas” ou “grupinhos”, agrupados de acordo com as afinidades dos membros. Este fato é respeitado e visto com normalidade, ainda que a integração total entre os componentes seja motivada e perseguida.

Dentre as equipes estudadas, a da Loja Criciúma é a que mais se diferencia das demais. Neste caso, houve o diagnóstico de que as relações são superficiais, movidas apenas por assuntos referentes ao trabalho. O clima constatado na loja revelou menor movimentação e menor volume de diálogos em relação às outras lojas. O predomínio de seriedade, embora não signifique desarmonia, restringe os esforços de cooperação e integração.

O relacionamento entre as equipes tende a ser pacífico, decorrente do pouco contato. Ainda assim, pode-se perceber que a competição entre lojas é bastante evidente.

A LIDERANÇA, em todos os casos, recaiu sobre o gerente de cada loja. Considerados líderes pela natureza de suas atitudes e não apenas pela determinação do cargo, foram assinalados como motivadores, mantenedores de uma relação aberta entre líder e liderados.

A análise apontou líderes focados em resultados e em pessoas, embora o grau de enfoque em cada tópico varie sensivelmente. Constatou-se que o estilo de cada um diverge no modo de gestão da equipe: na Loja Florianópolis – Centro, o líder demonstra um equilíbrio entre a ênfase nos resultados e nas pessoas; a gerente da Loja São José – Itaguaçu mostra-se mais focada em pessoas; já na Loja Criciúma, o líder volta-se mais para um enfoque nos resultados e tarefas.

Ao Coordenador Regional cabe exercer sua liderança acima de todas as equipes de vendas de lojas próprias, o que ele faz utilizando-se de ampla flexibilidade e cedendo espaço para que as equipes desenvolvam personalidades próprias.

A constatação de perfis gerenciais diferenciados vem confirmar a atuação do Coordenador Regional em torno da liberdade de criação de estilos de gestão concedida às equipes. Os três diferentes tipos de liderança refletem a consciência do Coordenador em preservar os traços marcantes da personalidade dos gerentes e, ainda, o fato de que a eficácia

e a eficiência das equipes não se traduzem na existência de um modelo ideal de líder buscado pela empresa, visto que as equipes pesquisadas têm obtido bons resultados, apesar das diferenças.

A categoria TREINAMENTO apurou certo descontentamento quanto à periodicidade de aplicação. Os treinamentos costumam surtir efeito e geram satisfação e motivação aos integrantes das equipes, mas estes ainda sentem necessidade de mais instrução. A maioria dos treinamentos visa a capacitação técnica dos integrantes.

Gerentes costumam ser treinados pelo Coordenador Regional. O aprendizado é proveniente da atuação diária no cargo, acontece “*on the job*”. O Coordenador prioriza o desenvolvimento de um estilo próprio de gestão em cada novo líder.

As RECOMPENSAS às equipes aparecem na forma de bonificação diante de um bom desempenho, traduzido pelo atingimento das metas mensais. Trata-se de um adicional incorporado ao salário-base, que promove motivação extra aos integrantes das equipes. Aliado a isto, há ainda o Programa de Participação nos Resultados pago aos funcionários da Vivo e o Plano de Cargos e Salários.

As informações obtidas quanto à INOVAÇÃO no âmbito das equipes retratam opiniões bastante divergentes. Não houve consenso entre as equipes quanto à caracterização de suas atividades: a equipe da Loja Florianópolis – Centro definiu como rotina os procedimentos de ativação de um aparelho celular e como inovação o que diz respeito ao atendimento ao cliente; na Loja São José – Itaguaçu a criatividade e inovação descrevem todas as atividades da equipe; o contrário acontece na Loja Criciúma, que encara como rotineiro todo o serviço executado.

O Coordenador Regional alerta que inovar é trivial quando o trabalho feito refere-se à prestação de serviços por diminuir o *stress* diante do longo procedimento utilizado. A pesquisadora acredita que a inovação poderia ser maior se a comunicação entre equipes fosse mais intensa, gerando constante trocas de idéias e discussões acerca de criatividade no contexto das lojas.

É importante ressaltar ainda que o uso da criatividade nestas equipes não necessariamente reflete autonomia dos membros. Criar e inovar, nesta situação, constituem necessidades do trabalho, características fundamentais em pessoas que atuam na área de vendas. O atendimento ao cliente precisa ser personalizado ao máximo e esta necessidade de adequação exige criatividade de abordagem.

Diante das comparações acima realizadas, pode-se perceber alto grau de congruência entre as equipes em relação às categorias de estudo que buscaram diagnosticar a estrutura e o funcionamento. Diferenças foram constatadas, mas são insuficientes para descaracterizar o

comportamento homogêneo diagnosticado. É possível que fatores como estilo gerencial e cultura regional interfiram no perfil apurado em cada equipe, contribuindo de modo expressivo na determinação de eventuais diferenças encontradas.

Dentre as categorias de estudo, enfatiza-se a importância dos objetivos, da comunicação e do relacionamento interno. Estas características são essenciais na concepção de uma equipe, à medida que os objetivos precisam estar alinhados, a comunicação necessita fluir por entre os membros e os relacionamentos devem sugerir entrosamento e integração. Ainda que as demais categorias tenham se mostrado de grande valia no desempenho de uma equipe, a conclusão da pesquisadora reporta-se à prevalência das três características relacionadas inicialmente, com ênfase especial aos objetivos, por representarem a essência do conceito de equipe.

Quando confrontadas as conclusões apuradas ao que foi citado na fundamentação teórica que viabilizou a pesquisa, é possível notar estreita coerência entre a realidade constatada e a bibliografia especializada.

Análises apontaram que as equipes de vendas da Vivo vêm trabalhando para promover as vantagens listadas por Robbins e Finley (1997) como possibilidades positivas do trabalho em equipe, tal qual foi citado na página 13 desta pesquisa. Verificou-se adequação dos modelos constatados aos conceitos relacionados que, de forma geral, definem equipe como *um grupo de pessoas que necessitam atuar conjuntamente e de maneira interativa para que alcancem o resultado almejado*.

A estrutura e o funcionamento verificados nas equipes de vendas da Vivo apresentam conformidade com o modelo denominado por Boyett e Boyett (1999) e Cohen (1995) como equipes de trabalho. Por tratar-se de um grupo que constitui a linha de frente de uma empresa, oferecendo serviços aos clientes, conclui-se que as equipes estudadas são do tipo equipes de trabalho.

Ainda abordando a tipologia de equipes, de acordo com a classificação de Moscovici (1996), o resultado aproxima-se do modelo estrutural-funcional, à medida que se refere a um sistema com objetivos e com fronteiras, embora o relacionamento interpessoal não seja enfatizado.

As características das equipes descritas por Stoner (1999), denominadas liderança, normas e coesão, são facilmente identificadas neste estudo nas categorias liderança, processo decisório, objetivos e relacionamento interno. O mesmo acontece em relação aos componentes atribuídos por Moscovici (1996), que praticamente coincidem com as categorias estabelecidas nesta pesquisa.

Finalmente, pode-se depreender, decorrente desta pesquisa, que as equipes de vendas do Canal Direto da Vivo estruturam-se e funcionam tal qual estabelece a literatura. Este estudo denota coerência entre equipes e referencial teórico e entre as equipes estudadas em si, acrescido de dados que explanam a estrutura e o funcionamento das mesmas.

Como recomendação para o aperfeiçoamento deste trabalho e estímulo para trabalhos futuros, fica a sugestão de realizar uma pesquisa acerca dos estilos gerenciais encontrados nas equipes e seu impacto no desenvolvimento das mesmas. Diagnósticos de clima e a cultura em equipes também constituem uma sugestão válida e poderão trazer contribuições não apenas à organização, mas ao pesquisador enquanto indivíduo.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren. Os Segredos dos Grandes Grupos. In: HESSELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999, p. 321-7.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOYETT, Joseph e Jimmie. **O Guia dos Gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COHEN, Susan G. A Nova organização por equipes e o trabalho de equipe. In: GALBRAITH, Jay R.; Lawler, Edward E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: McGraw-Hill, 1995, p.168-197.
- CRITCHLEY, Bill; CASEY, David. Repensando a formação de equipes. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997, p. 397-412.
- GOLDBARG, Marco Cesar. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.
- HAYGROUP. Available from World Wide Web: [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)
- KATZENBACK, Jan. A Disciplina das Equipes. In: **HSM Management**, número 17, nov/dez 1999.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 5.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.



MUSSNUG, Kenneth J.; HUGHEY, Aaron W. A Verdade sobre Equipes. In: **HSM Management**, número 8, mai/jun 1998.

ROBBINS, Harvey.; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Fernando Antônio da. **Administrando pessoas**: reflexões do cotidiano de um executivo de Recursos Humanos. São Paulo, Negócio Editora, 1996.

SIMMONS, Annette. **Jogos Territoriais**: como entender e eliminar rivalidades e falta de comunicação no ambiente de trabalho. São Paulo: Futura, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho**: “conversas” sobre as pesquisas em Ciências Sociais. Maringá: EDUEM, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookmark, 2001.

(Sem autoria) **Encontro**: I Reunião do Leadership Team da JV. Novembro 2002.

## ANEXO: ROTEIROS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS

### DIAGNÓSTICO: EQUIPES DE VENDAS DAS LOJAS PRÓPRIAS VIVO EM SC

Data: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Sujeito de pesquisa: \_\_\_\_\_

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA:

##### **Categoria: OBJETIVOS**

###### **Questões norteadoras:**

- ☐ Qual o objetivo perseguido pela equipe?
- ☐ Este objetivo é comum a todos os membros da equipe?
- ☐ Este objetivo é suficientemente claro, compreendido e aceito por todos?
- ☐ Até que ponto os objetivos individuais são compatíveis com o da equipe?

##### **Categoria: COMUNICAÇÃO**

###### **Questões norteadoras:**

- ☐ Quais as modalidades mais características de comunicação na equipe (verbal, escrita, formal, e-mail, etc.)?
- ☐ Todos falam livremente ou há bloqueios e receio de falar?
- ☐ A comunicação na equipe caracteriza-se por espontaneidade ou formalidade e cautela?
- ☐ Costuma haver distorção na recepção de mensagens?
- ☐ Há troca de *feedback*? Como ocorre?

##### **Categoria: PROCESSO DECISÓRIO**

###### **Questões norteadoras:**

- ☐ Quais as decisões mais comuns na rotina da equipe?
- ☐ Como são tomadas as decisões na equipe? Quem as toma?
- ☐ As decisões costumam ser unilaterais?
- ☐ Os membros costumam expressar seus pontos de vista frente à tomada de decisões?
- ☐ Qual a modalidade de tomada de decisões mais comum?

##### **Categoria: RELACIONAMENTO INTERNO**

###### **Questões norteadoras:**

- ☐ Como se dá o relacionamento entre os membros da equipe?

- ☐ As relações entre os membros são harmoniosas, propícias à cooperação?
- ☐ As relações harmoniosas são apenas superficiais ou permitem real integração de esforços e efetividade, que levem à coesão da equipe?
- ☐ Há presença de conflitos e competição? São aspectos nítidos ou pouco perceptíveis?
- ☐ Há a possibilidade de que estes conflitos agravem-se a ponto de desintegrar a equipe?
- ☐ Há rituais que proporcionam a interação entre os membros da equipe?

### **Categoria: LIDERANÇA**

#### **Questões norteadoras:**

- ☐ Quem exerce a liderança? Como? Quando? Ela é fixa?
- ☐ Como se dá a relação líder x liderados?
- ☐ Como o poder se distribui na equipe?

### **Categoria: TREINAMENTO**

#### **Questões norteadoras:**

- ☐ Há treinamentos que qualifiquem os membros para um efetivo trabalho em equipe, ajudando-os a solucionar problemas e a conhecer as demais funções existentes?
- ☐ Como ocorre/ocorreu este treinamento? Quem participa/participou? O que é/foi ensinado?

### **Categoria: RECOMPENSAS**

#### **Questões norteadoras:**

- ☐ Há um programa de recompensas? Em que se baseia?
- ☐ As recompensas são materiais ou intangíveis?
- ☐ As recompensas proporcionam motivação extra à equipe?
- ☐ A recompensa é dada diante do bom desempenho da equipe ou privilegia o desempenho individual?
- ☐ O bom desempenho alcançado é divulgado para outras equipes ou áreas da empresa?

**Categoria: INOVAÇÃO****Questões norteadoras:**

- ☐ As atividades da equipe caracterizam-se pela rotina?
- ☐ Como são recebidas as novas idéias e sugestões de mudanças nos processos?
- ☐ Até que ponto estimula-se e exercita-se a criatividade da equipe? De que forma isto é feito?

**DIAGNÓSTICO: EQUIPES DE VENDAS DAS LOJAS PRÓPRIAS VIVO EM SC**

Data: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Sujeito de pesquisa: \_\_\_\_\_

**ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO:**

- ☐ Clima da loja
- ☐ Ambiente (estilo predominante)
- ☐ Formação de pequenos grupos
- ☐ Incidência de assuntos extra-profissionais
- ☐ Autonomia
- ☐ Movimentação
- ☐ Linguagem
- ☐ Relação líder x liderados
- ☐ Criatividade
- ☐ Cooperação
- ☐ Integração